

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE V PODJETJU
MAKRO 5 INVESTICIJE**

Ljubljana, september 2006

MILAN ČUKLJEK

IZJAVA

Študent Milan Čukljek izjavljam, da sem avtor tega specialističnega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

Ljubljana, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

1	UVOD	1
2	RAVNANJE PROJEKTA	5
2.1	PROJEKT	5
2.1.1	<i>Opredelitev projekta.....</i>	<i>5</i>
2.1.2	<i>Življenjski cikel projekta</i>	<i>7</i>
2.2	RAVNANJE PROJEKTA	8
2.2.1	<i>Opredelitev ravnanja projekta</i>	<i>8</i>
2.2.2	<i>Procesi ravnanja projekta.....</i>	<i>9</i>
2.3	MESTO PROJEKTA V ORGANIZACIJI PODJETJA	14
2.3.1	<i>Projekt kot del poslovno-funkcijske organizacije.....</i>	<i>15</i>
2.3.2	<i>Projektno-matrična organizacija</i>	<i>16</i>
2.3.3	<i>Čista projektna organizacija.....</i>	<i>18</i>
3	PROJEKTNA PISARNA.....	19
3.1	OPREDELITEV PROJEKTNE PISARNE.....	20
3.2	FUNKCIJE PROJEKTNE PISARNE	22
3.3	MODELI IN STOPNJE PROJEKTHNIH PISARN	25
3.4	ODGOVORNOST IN AVTORITETA PROJEKTNE PISARNE	27
3.5	VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE	30
3.5.1	<i>Postopek vzpostavitve projektne pisarne.....</i>	<i>30</i>
3.5.2	<i>Rezultati vzpostavitve projektne pisarne.....</i>	<i>33</i>
3.5.3	<i>Dejavniki za uspešno projektno pisarno.....</i>	<i>35</i>
4	PREDSTAVITEV PODJETJA MAKRO 5 INVESTICIJE	38
4.1	DEJAVNOST IN POSLOVANJE PODJETJA.....	38
4.2	ORGANIZACIJA PODJETJA.....	39
4.3	ORGANIZACIJA PROJEKTOV V PODJETJU MAKRO 5 INVESTICIJE	40
4.3.1	<i>Informacijski sistem kot podpora ravnanju projektov.....</i>	<i>42</i>
4.3.2	<i>Organizacija projektov in njegovi udeleženci</i>	<i>43</i>
4.3.3	<i>Proces ravnanja projektov v Makro 5 investicije.....</i>	<i>45</i>
5	VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE V PODJETJU MAKRO 5 INVESTICIJE.....	48
5.1	UMESTITEV PROJEKTNE PISARNE V ORGANIZACIJO PODJETJA	48
5.2	ORGANIZACIJA IN FUNKCIJA PROJEKTNE PISARNE.....	50
5.2.1	<i>Koncept in organizacija projektne pisarne</i>	<i>50</i>
5.2.2	<i>Funkcije projektne pisarne.....</i>	<i>51</i>
5.2.3	<i>Kadrovska zasedba projektne pisarne.....</i>	<i>53</i>
5.2.4	<i>Stroški vzpostavitve projektne pisarne</i>	<i>54</i>
5.3	VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE V PODJETJU MAKRO 5 INVESTICIJE	55
5.4	PREDLOGI IZBOLJŠANJA RAVNANJA PROJEKTOV V PODJETJU MAKRO 5 INVESTICIJE	58
5.4.1	<i>Izboljšanje projektne organizacije</i>	<i>58</i>
5.4.2	<i>Sprememba organizacijskih predpisov, postopkov in dokumentov</i>	<i>59</i>
5.4.3	<i>Usposabljanje ravnateljev projektov.....</i>	<i>60</i>
5.4.4	<i>Spremembe informacijskega sistema za podporo projektom - PAM.....</i>	<i>61</i>
5.4.5	<i>Izboljšanje komunikacije</i>	<i>62</i>

5.4.6	Motiviranje in kultura	62
5.4.7	Vzpostavitev projektne pisarne.....	63
6	SKLEP.....	63
7	LITERATURA	66
8	VIRI.....	67

KAZALO SLIK

SLIKA 1:	VLOŽENI ČAS V ODVISNOSTI OD NAPREDOVANJA PROJEKTA.	7
SLIKA 2:	PROJEKTNO-MATRIČNA ORGANIZACIJA.	17
SLIKA 3:	ČISTA PROJEKTNA ORGANIZACIJA.	19
SLIKA 4:	PRISPEVEK PROJEKTNE PISARNE K USPEŠNOSTI PROJEKTOV.	20
SLIKA 5:	PRIKAZ RAZVOJNIH STOPENJ PROJEKTNE PISARNE NA RAZLIČNIH NIVOJIH ORGANIZACIJE.	27
SLIKA 6:	ORGANIZACIJSKA SHEMA PODJETJA MAKRO 5 INVESTICIJE.....	39
SLIKA 7:	ORGANIZACIJA PROJEKTA V MAKRO 5 INVESTICIJE.....	44
SLIKA 8:	FAZE V PROCESU IZVEDBE PROJEKTA V MAKRO 5 INVESTICIJE.	46
SLIKA 9:	PREDLOG ORGANIZACIJE PODJETJA MAKRO 5 INVESTICIJE.....	49
SLIKA 10:	ORGANIZACIJA PROJEKTNE PISARNE.	51

KAZALO TABEL

TABELA 1:	PRIKAZ PREGLEDNICE MODELOV PROJEKTHNIH PISARN IN ODGOVORNOSTI.	28
TABELA 2:	ZRELOSTNE RAVNI RAVNANJA PROJEKTOV.	41
TABELA 3:	STROŠKI IN PRIHRANKI VZPOSTAVITVE PROJEKTNE PISARNE - ŠTUDIJA META GROUP.	55

1 UVOD

Projekti in njihovo ravnanje se je pričelo pojavljati kot odgovor na stanje, ki posameznim klasično organiziranim podjetjem in drugim združbam ni več omogočalo dosegati zastavljenih razvojnih ciljev in strategij. Podjetja niso bila več uspešna v konkurenčnem boju, zato dolgoročno ne bi mogla preživeti. Poglavitni vzrok, ki je spremenil okolje, v katerem delujejo današnja podjetja, je predvsem tehnološki in družbeni razvoj družbe, saj je le-ta postal bolj dinamičen in kompleksen. Izjemno se je povečal obseg človeškega znanja, vedno večje je povpraševanje po kompleksnih proizvodih in storitvah. Razvili so se številni konkurenčni trgi storitev in proizvodov po celem svetu, ki brez prilagodljivih in inovativnih rešitev dolgoročno ne bi obstali (Meredith, Mantel, 1995, str. 1).

Ko projekti v podjetjih postajajo vse večji in kompleksnejši in ko podjetja spoznajo, da ustrezno ravnanje projektov omogoča doseganje projektnih ciljev, se začne pojavljati vprašanje, koliko lahko podjetje pridobi z ustreznim ravnanjem projektov in kako do tega pride. Možnosti za zmanjšanje stroškov, porabe časa in povečanja kakovosti so večje, čim boljša je prilagoditev projektne organizacije podjetja razmeram v okolju.

Pri ravnanju projektov obstaja stalni problem, da so **cilji projekta**, kljub velikemu prizadevanju udeležencev projekta **redko doseženi**. Pogosto natančno ne poznamo konkretnih vzrokov, zakaj prihaja do nepričakovanih zamud, prevelikih stroškov in odstopanj v kakovosti. Vzroke lahko najdemo v premajhnem številu ustreznih ravnateljev projektov, v pomanjkljivem znanju, v neučinkovitih računalniških orodjih, v slabi izmenjavi izkušenj. Ravnatelji projektov s projektnimi timi v podjetju različno rešujejo nastale ovire in probleme, prihaja do motenj v komunikaciji, pomanjkanja motivacije in do nedoseganja ciljev projekta. Ob vedno večjem številu in zahtevnosti projektov se pojavi potreba po štabnem oddelku, ki bi na organiziran način podprt s preteklimi izkušnjami in znanju, nudil strokovno podporo in pomoč projektnim ravnateljem – »projektne pisarna«.

Projektne pisarna je organ, ki je odgovoren za nenehno podporo standardov, praks, orodij in informacijskih sistemov, ki definirajo projektno ravnanje organizacije (Verzuh, 2003, str. 359). Obstajajo štiri tipi storitev, ki jih projektne pisarna lahko nudi (Light, 2000, str. 2): storitve projektnega ravnanja, varovanje metodologij in standardov podjetja, posredovanje najboljših praks in njihova ponovna uporaba.

Pri tem se pojavi težava, kako v kratkem času, z omejenimi viri doseči takojšen napredek. V dinamičnem konkurenčnem okolju se osredotočamo na uspešno izvajanje projektov in ne na spremembe v organizaciji in njenih procesih. Torej, postavlja se vprašanje, kako vzpostaviti projektno pisarno in z njeno pomočjo izboljšati ravnanje projektov, hkrati pa s tem ne ogroziti doseganja namena in ciljev tekočih projektov ter ostalih funkcij podjetja.

V skupini Makro 5 investicije se ukvarjamo z inženiringom investicijskih projektov, z izdelavo projektne dokumentacije, z načrtovanjem in izvedbo gradbenih projektov, pretežno izvedba strojnih in elektro instalacij ter logističnih sistemov. Vedno večje število projektov doma in v tujini, ki se časovno prekrivajo, težnje k zmanjševanju stroškov in ohranjanju oziramo izboljševanju kvalitete, večje kompleksnosti projektov in ostalih poslovnih procesov, velike dinamike na področju zakonodaje in standardizacije, vodijo k temu, da podjetje izgublja nadzor nad posameznimi projekti. Dodatno težavo predstavlja slab organizacijski sistem v podjetju, ki ni sledil zelo hitri rasti podjetja, prenos znanja in izkušenj med projekti je slab ali ga sploh ni. Vsa našeta dejstva so vzrok vedno večjega nereda in nepreglednosti v projektih, kar se odraža v nedoseganju zastavljenih projektnih ciljev. Zato se je podjetje v smeri izboljšanja obstoječega stanja odločilo za vzpostavitev projektne pisarne.

Število vzpostavljenih projektnih pisarn in njihova pomembnost v uspešnih svetovnih podjetjih narašča od devetdesetih let prejšnjega stoletja. Tudi v Sloveniji se število projektnih pisarn povečuje, saj imajo podjetja, ki postajajo ali so projektno usmerjena, stalne projektne pisarne z lastnimi, najetimi ali kombiniranimi kadri. Prav tako državne ustanove za velike projekte ustanavljajo projektne pisarne, ki so financirani iz različnih skladov, zato postaja delovanje projektnih pisarn vsakdanja praksa. Dobro prakso vzpostavljanja projektnih pisarn zasledimo predvsem v javnem sektorju, in sicer na področju uvajanja informacijske tehnologije, medtem ko se gradbena podjetja kljub pričakovanjem počasi odločajo za vzpostavljanje projektnih pisarn (Nemanič et al., 2002, str. 3).

Uspešna vzpostavitev projektne pisarne v podjetje je kompleksen in dolgotrajen proces, ki je odvisen od številnih dejavnikov. Pomembno je, kakšna so obstoječa razmerja med ljudmi oziroma kakšna je organizacija podjetja. Vzpostavitev projektne pisarne je zelo odvisna tudi od podpore in vpletenosti višjih ravnateljev, od projektom naklonjene ali nenaklonjene kulture zaposlenih, od motivacijskih dejavnikov, ki so v združbi uveljavljeni, od izbire projektnega tima, ki bo zadolžen za vzpostavljanje projektne pisarne in od izbire informacijske podpore za ravnanje projektov.

Proces vzpostavitve projektne pisarne v podjetje mora biti sistematičen, s časovno in stroškovno postavljenimi cilji ter zahtevanim produktom oziroma rezultatom. **Vzpostavitev projektne pisarne je** potrebno opredeliti kot **projekt** z vsemi značilnimi temeljnimi fazami življenjskega cikla projekta, potrebno je določiti ravnatelj projekta in zasledovati uspešnost projekta glede na zastavljene cilje.

Namen specialističnega **dela** je izboljšati doseganje ciljev projektov v podjetju Makro 5 investicije, doseči da bo ravnateljstvo projektov uspešnejše, s posledično učinkovitejšim obvladovanjem časa, stroškov, virov in tveganj, kar bo vodilo k večji konkurenčnosti in posledično boljšem poslovnim rezultatom. Prav tako je namen specialističnega dela vzbuditi težnjo po poenotenju projektnega ravnateljstva v celotni skupini podjetij znotraj skupine Makro 5 investicije.

Glavni cilji specialističnega dela **so preučitev** ustreznega načina **vzpostavitve projektne pisarne** v podjetje in ji zagotoviti ustrezen položaj v organizacijski strukturi, **predlaganje ustreznega modela projektne pisarne**, ki podjetju najbolj ustreza. Na podlagi preučevane strokovne literature in lastnih izkušenj iz prakse je cilj dela opozoriti na napake in probleme obstoječe organizacije ravnateljstva projektov in postaviti smernice za uspešno delovanje projektne pisarne v podjetju Makro 5 investicije.

Zato se bom v specialističnem delu osredotočal na preučevanje vzpostavitve projektne pisarne v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja in preučevanju različnih oblik projektne pisarn, ki jih lahko zasledimo v razvitih projektne organizacijah.

Pri delu bom gradil na strokovni literaturi tujih in domačih avtorjev. Poleg tega bom v nalogo vključil informacije iz poročil, člankov strokovnih revij, informacij pridobljenih s strani različnih združenj s področja ravnateljstva projektov dostopnih na internetu in podatke različnih podjetij, ki imajo obravnavane izkušnje.

Metoda dela bo v začetku izhajala iz teoretičnih spoznanj tuje in domače literature s področja ravnateljstva projektov. V teoretičnem delu bom skušal z opisovanjem podati značilnosti projekta, ravnateljstva projektov in projektne organizacije s poudarkom na projektne pisarnah. V nadaljevanju bom poskušal opisati obstoječe stanje ravnateljstva projektov v podjetju Makro 5 investicije. Pri čemer bom izhajal iz interne dokumentacije podjetja, lastnega znanja in izkušenj, ki sem jih pridobil s študijem in pri ravnateljstvu projektov. Prav tako bom izhajal tudi iz informacij pridobljenih s strani projektne ravnateljev zaposlenih v podjetju.

Na osnovi omenjenega načina dela bo zamišljena ustrezna oblika projektne pisarne in organizacija ravnateljavanja projektov glede na novo nastale potrebe. Podane bodo smernice in rešitve, ki bodo v pomoč pri nadaljnjem ravnateljavanju projektov oziroma pri razvoju ravnateljavanja projektov v skupini Makro 5 investicije. Z uveljavljanjem zamišljenega se bo pričel proces spreminjanja organizacije projektov oziroma ravnateljavanja projektov v podjetju, kar vodi k bodočemu zelenemu stanju v podjetju.

V slovenski strokovni literaturi je mogoče zaslediti različne prevode besede »management«, kot sta izraza ravnateljavanje, ravnanje, zasledimo pa tudi izraze vodenje (angl. leadership) oziroma upravljanje (angl. governance), vendar Rozman (2004, str. 18) jasno opredeli razliko med ravna(teljeva)njem (management), vodenjem in upravljanjem. Nekateri avtorji v izogib zmedi uporabljajo besede v izvirniku, drugi so poslovenili tujko in uporabljajo »menedžment«. V specialističnem delu bom namesto tuje besedne zveze projektni »manager/management« uporabljaj zvezo projektni ravnatelj oziroma ravnateljavanje projekta kot skupen naziv procesov, ki se uporabljajo v okviru projektne načina dela, čeprav je vodenje projekta bolj razširjena besedna zveza na Slovenskem, a je slednja prevod besede »leadership«.

Specialistično delo je razdeljeno na sedem poglavij. V naslednjem poglavju bom teoretično pojasnil in opredelil projekt ter predstavil življenjski cikel projekta. V nadaljevanju poglavja pojasnim ravnanje projekta in opišem njegove procese. Na koncu poglavja podrobneje preučim organizacijo projekta in opišem vrste projektnih organizacijskih struktur.

V tretjem poglavju podrobno teoretično obravnavam projektne pisarno kot podporo ravnanju projektov. In sicer, v prvem delu podam opredelitev projektne pisarne, ki se nadaljuje v drugem delu z opisom funkcije projektne pisarne. V nadaljevanju so opisane posamezne vrste projektnih pisarn in njihovi modeli. Pomembno pozornost namenim tudi teoriji vzpostavitve projektne pisarne in sicer opišem postopek vzpostavitve, naštejem pričakovane rezultate ter opišem dejavnike, ki vplivajo na uspešnost projektne pisarne.

Četrto poglavje je namenjeno predstavitvi skupine Makro 5 investicije in sicer predstavitvi dejavnosti in poslovanju podjetja, organizaciji podjetja in prikaz obstoječe organizacije projektov, informacijskega sistema za podporo ravnanju projektov ter opisu značilnosti projektov, ki jih podjetje izvaja.

V petem poglavju postavim smernice vzpostavitve projektne pisarne v podjetju Makro 5 investicije. Predlagam koncept in strukturo projektne pisarne in njeno umestitev v organizacijsko strukturo podjetja. Opišem tudi pooblastila in odgovornosti projektne pisarne ter predlagam postopek vzpostavitve projektne pisarne. Na koncu poglavja predstavim predloge izboljšanja projektne dela v podjetju in na osnovi ugotovljenih težav podam ukrepe za učinkovitejše ravnanje projektov v podjetju.

V šestem poglavju so v sklepu podane zaključne misli o obravnavanem delu in smernice za nadaljnje delo.

2 RAVNANJE PROJEKTA

Nove razmere v okolju so podjetja prisilile k večji dinamičnosti. Klasične organizacijske strukture zaradi svoje togosti ne omogočajo sledenja hitrim spremembam, zato so se številna podjetja preoblikovala in v središče postavila projekte. Projekti omogočajo hiter odziv na spremembe, prenovno organizacijo, izboljšanje položaja na trgu ter razvoj novih produktov in storitev. Tako so projekti postali način dela v številnih organizacijah (Semolič, 2000, str. 21-24).

2.1 Projekt

2.1.1 Opredelitev projekta

Projekt je zelo pogosto uporabljen pojem, ki ga različni avtorji različno opredeljujejo. V nadaljevanju je navedenih nekaj opredelitev projekta.

Projekt lahko opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za katerega je značilna neponovljivost projektne procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu (Rozman, 2004, str. 5).

Project Management Institute v priročniku »A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)« (2000, str. 4) opredeli projekt kot začasen proces, katerega namen je ustvariti enkraten produkt ali storitev. Enkraten pomeni, da sta dobljena produkt ali storitev do razpoznavnosti različna od vseh podobnih produktov ali storitev. Začasen pomeni, da ima vsak projekt svoj začetek in konec. Konec projekta

je dosežen, ko so cilji projekta doseženi ali ko je ugotovljeno, da cilji projekta ne bodo ali ne morejo biti doseženi, ali potreba po obstoju projekta ne obstaja več. Začasno pa ne pomeni nujno kratkega trajanja projekta, namreč veliko projektov traja tudi več let.

Projekt je enkratna aktivnost z dobro določenimi cilji (Meredith, Mantel, 1995, str. 8-9). Vsak projekt je specifičen in je sestavljen iz nalog, ki morajo biti ustrezno opravljene ne glede na njihov obseg. Ustrezno pomeni opravljanje nalog na način, da bo projekt izgledal kot celota.

Projekt je skupina medsebojno povezanih aktivnosti, ki imajo svoj cilj. Ta mora biti dosežen v okviru določenih omejitev. Projekt ima svoj začetek in konec ter troši vire (denar, ljudi, opremo) (Kerzner, 1992, str. 2).

S projektom se vsi udeleženci ali del udeležencev, celotna projektna skupina ali njen del sproti uči in pridobiva nova znanja, spoznanja in izkušnje. Lahko trdimo, da se sproti usposablja. Projekt je torej časovno omejen proces učenja (Hauc, 2002, str. 310).

V vsakem podjetju obstajata pravzaprav dva glavna tipa poslovnih procesov: ponavljajoči se oziroma kontinuirani in neponavljajoči se oziroma enkratni poslovni procesi. Ponavljajoči poslovni procesi so značilni za dele podjetja, kjer se srečujemo s serijsko, masovno proizvodnjo. Ti procesi obstajajo, vsebinsko in kakovostno gledano razmeroma nespremenjeni. Enkratni poslovni procesi so navzoči v vseh podjetjih, bodisi da gre za izvajanje glavne dejavnosti ali pa za realizacijo procesov razvoja in prilagajanja podjetja. Tem enkratnim poslovnim procesom pravimo projekti. Gre za neponavljajoče se procese, preko katerih realiziramo enkratne cilje.

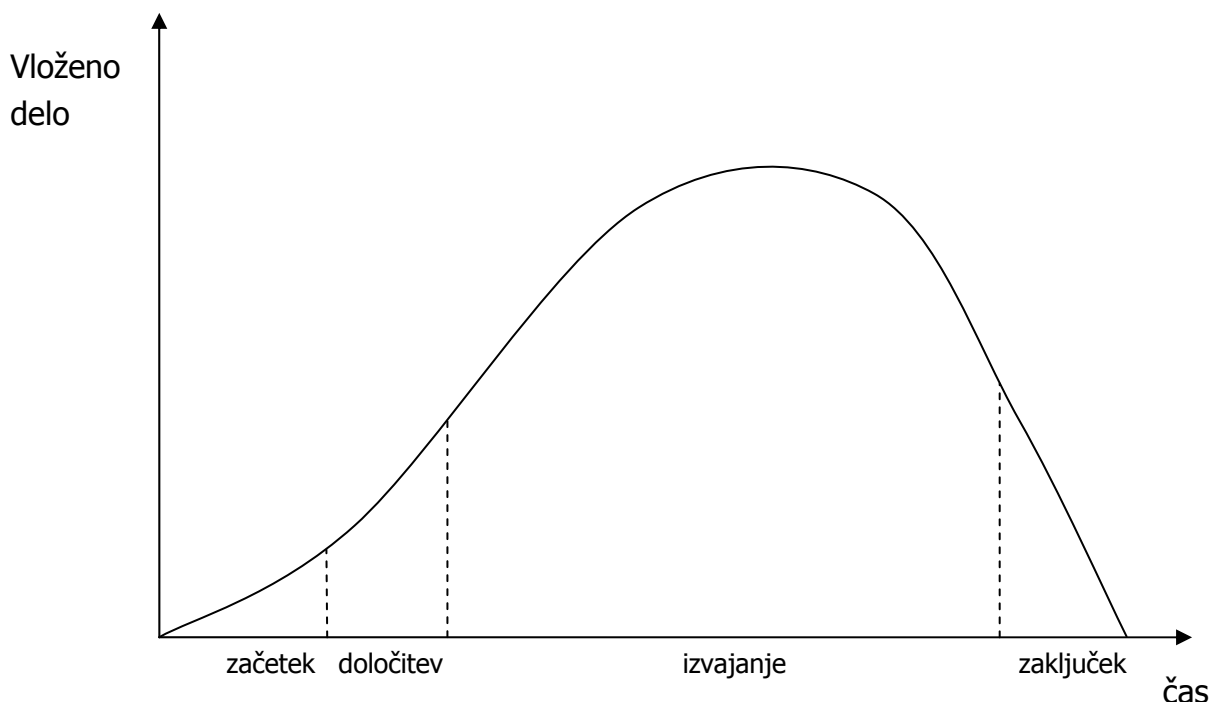
Iz zgoraj navedenih opredelitev lahko povzamemo, da je **projekt enkratna** (v povsem enaki obliki se ne pojavlja) in začasna (ima svoj začetek in konec) **skupina medsebojno povezanih aktivnosti**. Cilji in namen projekta so jasno določeni, opredeljeni z lastnostmi oziroma značilnostmi končnega proizvoda oziroma storitve. Zaželeno je, da je projekt zaključen v okviru planiranih stroškov, časa in z optimalno kvaliteto.

2.1.2 Življenjski cikel projekta

Vse faze od začetka do zaključka projekta tvorijo življenjski cikel projekta. Vsaka faza predstavlja mejnik v izvedbi projekta in mora dati določen rezultat, ki določi nadaljnji potek projekta.

Ob rojstvu projekta potekajo dejavnosti, ki predvsem zagotavljajo smotrnost izvajanja projekta. To so opredelitev namena, ciljev, okvirne vsebine projekta, določitev ravnatelja projekta, projektne ekipe, priprava vsaj okvirnega plana projekta, razčiščenje konceptualnih vprašanj. Začetna faza zahteva precej časa. Obenem pa obsega dela in nastali stroški niso visoki. Delo na projektu zatem steče. Tečejo gradnja objekta, razvijanje novih proizvodov. Obseg dela in stroški so visoki, napredovanje projekta hitro. Fazo se zaključi s preverjanjem, opravljenega dela, predvsem v primerjavi s planom. Samo zaključevanje projekta je spet počasnejše, saj je treba opraviti zaključna dela, izvesti izpuščena in dodatna dela, izvesti popravke itd.. Vloženo delo in stroški so relativno spet nižji (Rozman, 2004, str. 10).

Slika 1: Vloženi čas v odvisnosti od napredovanja projekta.



Vir: Rozman, 2004, str. 12.

Poimenovanje faz življenjskega cikla projekta se z vrsto projekta lahko razlikuje. Tako Reynolds (1996, str. 14) razdeli življenjski cikel gradbenih investicijskih projektov na naslednje faze:

- Predinvesticijska faza: projektna naloga, idejni projekti, študija upravičenosti. Zaključí se z odločitvijo ali se gre v izgradnjo.
- Investicijska faza: projektiranje, pridobivanje zemljišč in dovoljenj, razpisni pogoji. Zaključí se z oddajo del.
- Izvedbena faza: gradbeno instalacijska in obrtniška dela, tuje storitve, nadzor. Zaključí se z izvedenim objektom.
- Faza predaje: tehnični pregled, predaja naročniku. Zaključí se s polno uporabo objekta.

Morris (PMI, 1996, str. 14) opredeli življenjski cikel gradbenih projektov v štiri faze:

- ocena upravičenosti projekta (podfaze: opredelitev projekta – idejna zasnova, študija upravičenosti, strateški načrt in odobritev), išče se možne rešitve, okvirno se opredeli projekt in ocena pričakovanih učinkov ter rezultatov z odločitvijo za projekt;
- planiranje in projektiranje (podfaze: projektiranje, stroškovno in operativno planiranje, definiranje komercialnih pogojev in detajlno planiranje);
- izvedba (podfaze: proizvodnja, dobava, gradbena dela, obrtniška dela, instalacije, tuje storitve, nadzor), to je faza izvajanja aktivnosti, poročanje, spremljanje, zaključevanje in ugotavljanje izvršitve planiranih ciljev ter,
- predaja in zagon (podfaze: meritve, tehnični pregled, predaja objekta, zagon in začetek obratovanja).

Tako Reynolds kot Morris opredeljujeta življenjski cikel gradbenega projekta podobno in obe opredelitvi vključujeta iste faze. V Sloveniji se v gradbeništву srečujemo predvsem z Reynoldsovim načinom poimenovanja faz življenjskega cikla projekta.

2.2 Ravnanje projekta

2.2.1 Opredelitev ravnanja projekta

Kovač (1995, str. 189) opredeljuje projektno ravnanje kot izvajanje funkcij ravnateljevanja, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta.

Projektno ravnanje je ravnanje s časom, materialom, ljudmi in stroški z namenom izvedbe projekta v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov ter z ustrezno kakovostjo izvedbe in končnega produkta. Z uspešno izvedenim projektom naj bi dosegli določene ekonomske učinke (Spinner, 1997, str. 4).

Po (PMI, 1996, str. 6) je projektno ravnanje uporaba znanj, veščin, orodij in tehnik pri izvajanju projektnih aktivnosti s ciljem doseči in preseči potrebe in pričakovanja vseh zainteresiranih pri uresničitvi projekta. Vse to pa vsebuje uravnoteženje naslednjih parametrov:

- količine, časa, cene, kakovosti in
- različnih zahtev in pričakovanj ter njihove identifikacije.

Projektno ravnanje se na ustrezen način povezuje z nalogami ravnateljstva. Je strokovno delo in zahteva znanje s področja strateškega načrtovanja projektov, izdelave projektne tehnologije, načrtovanja, priprave zagona projekta, ekonomike projekta, vodenja timskega dela itd.. Za tovrstna opravila je potrebno projektne ravnatelje in njihove sodelavce ustrezno usposobiti (Russel, Taylor, 1998, str. 785).

Uporaba projektnega ravnanja temelji na organizacijskih procesih, kot so planiranje, kontroliranje, uveljavljanje (Rozman, 2004, str. 20):

- **Planiranje** je naprej planiranje ciljev in namena projekta, kot ga določi naročnik. Zatem je planiranje organizacije, ki je predvsem planiranje rokov, zaposlenih sredstev in stroškov, planiranje vključenih skupin in posameznikov, njihovih zadolžitev, odgovornosti in avtoritete in mesta projekta v podjetju.
- **Uveljavljanje** projekta vključuje predvsem kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.
- Sledi **kontrola** doseganja postavljenih ciljev s strani naročnika. Kontrola organizacije projekta (projekt je sam po sebi, kot bomo videli organizacija), ki vključuje kontrolo učinkov, kontrolo kakovosti, kontrolo stroškov, pa tudi zadolžitev, odgovornosti, avtoritete itd..

Projektno ravnanje kot procesno usmerjeni sistem za doseganje ciljev naročnika vključuje posameznike ali skupine, katerih sposobnosti morajo ustrezati zahtevam projekta.

Ravnanje projekta lahko opredelimo kot povezanost usklajevanja, odločanja in delegiranja ali kot ciljno usmerjen **proces planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja**, ki omogoča doseganje ciljev projekta.

2.2.2 Procesi ravnanja projekta

Procesi ravnanja projekta veljajo za vse projekte. Vsak od procesov projektnega ravnateljstva zahteva različne korake, tehnike in znanja. Če pride do sprememb na projektu, se lahko procesi vključeni v planiranje, uveljavljanje in kontrolo ponavljajo.

Ti trije procesi so med sabo povezani in vplivajo drug na drugega. V strokovni literaturi lahko najdemo še ostale opredelitve procesov projektnega ravnanja.

Zelo pomembno je, da ravnatelj podjetja izražajo neprestano podporo, zavzetost in namen pri izvedbi določenega projekta v vseh procesih in aktivnostih ravnanja projektov.

Vsak projekt se začne z idejo, ki se razvije v oblikovanje začetka projekta. **Začetek projekta** je prvi izmed petih procesov ravnanja projektov, ki nastopi v življenjskem ciklu projekta. V tej fazi se idejna zasnova projekta preoblikuje v bolj formalizirano obliko, tako da naročnik projekta opredeli projekt s tem, da določi namen in cilje projekta ter koncept projektnega načina dela. Lahko se na začetku projekta definirajo tudi omejitve in prioriteta projekta. Naročnik projekta je lahko tretja oseba izven podjetja, ravnateljstvo podjetja ali ravnatelj posamezne organizacijske enote, ki oceni, da je za doseg cilja potreben projektni pristop.

Naročilo projekta je organizacijski dokument in kot rezultat formalne potrditve projekta vključuje predvsem naslednje elemente (Rozman, 2004, str. 32):

- naziv projekta,
- opis obstoječega stanja in problema,
- namen projekta,
- cilje projekta,
- opis projekta,
- projektnega ravnatelja in druge sodelavce,
- končni rok in mejnike projekta,
- predvidene stroške,
- omejitve projekta.

Pri procesu **planiranja projekta** mislimo predvsem na planiranje strukture projekta, zadolžitev, organizacije, aktivnosti, časa, stroškov in virov za projekt, ki je bil že predhodno izbran iz portfelja projektov ali pa se je pričel odvijati na pobudo zunanjega naročnika ali ravnateljstva podjetja, ki je ocenilo, da je za doseg zamišljenega potrebna izvedba projekta.

V procesu planiranja se uporabljajo različna orodja in tehnike, namenjene lažjemu in preglednejšemu planiranju. Pomembnejša med njimi so:

- Ganttov diagram oziroma gantogram predstavlja razred diagramov, v katerih se napredek oziroma sekvenca aktivnosti oziroma virov v vertikalni smeri križa s časom v horizontalni smeri,

- Struktura členitve dela – WBS (*Work Breakdown Structure*) je produktno orientirano "družinsko drevo", ki kaže nivojsko delitev predvidenih del,
- Metoda kritične poti – CPM (*Critical Path Method*) je metoda mrežnega programiranja oziroma planiranja, ki se ukvarja z analizo posameznih aktivnosti v projektu, kjer nas zanima koliko časa posamezne aktivnosti trajajo, kdaj se pričnejo in zaključijo, koliko izvorov potrebujejo, s kakšnimi stroški bodo izvedene itd.,
- Metoda ocenjevanja projekta – PERT (*Program Evaluating and Review Technique*) je prav tako mrežna analiza, ki pa je usmerjena v dogodke in poskuša odgovoriti, kdaj in s kolikšno verjetnostjo se bodo posamezni dogodki oziroma mejniki v projektu izvedli.

Ravnatelj projekta je pri planiranju projekta ponavadi izpostavljen pritiskom naročnika in omejitvam projekta, zato pogosto izdela plan v katerega popolnoma niti sam ne verjame. Preveč optimistične ocene pripeljejo do večjih končnih stroškov projekta in zamud, kot če bi bile prvotne ocene postavljene bolj realistično. Pomen izkušenj projektnega ravnatelja in projektnega tima je pri planiranju zelo pomembno.

V procesu **uveljavljanja** se izvedejo vse planirane aktivnosti, da se dosežejo cilji projekta. Predvideno doseže z uveljavljanjem projekta, ki obsega štiri glavne elemente: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

Kadrovanje obsega iskanje in pridobivanje ustreznih strokovnjakov, izbiro kandidata za posamezno delovno mesto, ki je zelo tvegana odločitev, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in načrtovanje njihove kariere (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198). Najbolj pomemben je postopek kadrovanja za ravnatelja projekta, ki se odvija že v fazi začetka projekta s strani naročnika projekta. Ravnatelj projekta mora izpolnjevati tri vrste znanj: tehnična znanja iz posamezne stroke, znanja o medsebojnih odnosih, ki pomenijo sposobnost za delo z ljudmi za razumevanje in motiviranje posameznikov ali skupin, ter konceptualna znanja, kot so umske sposobnosti usklajevanja in povezovanja zamisli in dejavnosti ter ustvarjalne in organizacijske sposobnosti (Černetič, 1997, str. 180).

Vodenje opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja. Pri vodenju tima je potrebno biti pozoren zlasti na oblikovanje komunikacij, motiviranje in nadzor, saj pomeni vodenje tima usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 212). Učinkovito vodenje mora vključevati nedvoumno opredeljene cilje, usmerjeno sprejemanje odločitev in delegiranje nalog; istočasno pa mora biti vodenje dovolj prilagodljivo, da omogoča hitro reševanje nesoglasij oziroma konfliktov.

Komuniciranje, ki ga razumemo kot prenašanje informacij med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu, je tisto, ki sploh omogoča procese vodenja, usklajevanja aktivnosti, analizo problemov, sprejemanje odločitev in s tem uveljavljanje projekta. V projektnem timu je priporočljivo, da je komuniciranje horizontalno, kar pomeni, da so člani enakopravni in da neomejeno komunicirajo med seboj. Osnova za učinkovite komunikacije v projektnem timu so zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje raven potrebnega timskega vzdušja in ustvarjalnost celotnega tima; kljub vsem naporom pa se pogosto ne moremo izogniti oviram na strani oddajnika, sprejemnika in okolja, ki preprečujejo učinkovito komunikacijo.

Ravnatelj projekta želi z organizacijo projekta, razvijanjem komunikacijskih razmerij, primernim kadrovanjem ter učinkovitim vodenjem uveljaviti projekt, vendar se postavlja vprašanje, kaj ljudi sploh motivira k izvedbi delegiranih nalog. To so neizpolnjene individualne potrebe, ki jih imajo ljudje in jih želijo zadovoljiti s sredstvom, ki je običajno delo. Zato morajo ravnatelji projekta identificirati in uporabiti motivacijske dejavnike, ki bodo zaposlene vodili k zadovoljevanju potreb. Na ta način bodo ljudje samoiniciativno izvajali zadane naloge, zato ker sami tako hočejo in ne zato, ker jim je bilo to naročeno.

Uveljavljanje projekta je končano, ko sproži neposredno izvedbo projekta. Izvedbo projekta je potrebno stalno spremljati, opazovati in zbirati informacije o doseganju zastavljenih ciljev, saj izvedba predstavlja povezavo med planiranjem in kontroliranjem projekta.

V samem procesu **kontrole** se izvajajo meritve izvajanja projekta in dodatno planiranje. Pri tem se uporablja informacijski sistem za projektno ravnanje, sistem kontrole sprememb in konfiguracijsko ravnanje, ki je podsklop sistema kontrole sprememb. Vodstvo projekta izvaja kontrolno analizo projekta na podlagi sledečih osnovnih vprašanj (Hauc, 2002, str. 248):

- Je izvedba aktivnosti v planiranih rokih?
- Je izvedba aktivnosti v planiranih stroških?
- Je izvedba aktivnosti v okviru planiranih obremenitev virov?
- Je dosežena predvidena kakovost rezultata in so cilji projekta ogroženi?

Z učinkovito kontrolo v največji meri vplivamo na porabljen čas, kakovost in stroške. Ko je razkorak med planiranimi in dejanskimi spremenljivkami večji od določene vrednosti, s pomočjo korektivnih ukrepov odpravimo odstopanja, če je to mogoče. V primeru, da so odstopanja kakovosti, stroškov ali porabljenega časa prevelika in

prvotnega plana s korekcijskimi ukrepi ni mogoče doseči, je potrebno popraviti plan, včasih pa tudi definicijo projekta.

Za kontroliranje mora biti vzpostavljen sistem, od katerega Meredith in Mantel (1995, str. 477) zahtevata hitro odzivnost in prilagodljivost, sposobnost napovedovanja končnih vrednosti, primernost podatkov za odločanje, možnost takojšnje ocene alternativnih rešitev, ustrezno poročanje z analizami problemov, enostavnost in dokumentiranost sistema.

Zaključek projekta največkrat najlažje opišemo z zadnjo dejavnostjo v projektu – z izdelavo zaključnega poročila.

Projekt je uspešno končan v primeru, ko so doseženi cilji projekta, lahko pa je vzrok končanja projekta tudi preklic s strani naročnika. Naročnik se lahko odloči za predčasno končanje projekta v primeru, ko delo na projektu močno zamuja, kadar osebje na projektu ni več zaželeno, kadar se viri projektov namenijo drugim projektom oziroma takrat, ko ravnatelj projekta spozna, da je projekt kljub neizpolnjevanju ciljev potrebno zaključiti.

Meredith in Mantel (1995, str. 541) opredelita štiri različne načine zaključka projekta. Projekt je končan bodisi zato, ker je bil uspešen in je dosegel svoje cilje, ali pa zaradi neuspešnosti oziroma drugih sprememb v zunanjem okolju. V načinu končanja projekta z ugašanjem se prekine s temeljnimi aktivnostmi na projektu, medtem ko organizacijske aktivnosti še vedno potekajo, saj je potrebno človeške vire projekta porazdeliti na mesta, od koder so prišli. Če je projekt zelo uspešen in se ga konča s tako imenovanim dodajanjem, se projekt organizira kot samostojno divizijo oziroma kot formalni del matične organizacije. Osebje, sredstva in oprema se navadno v nadaljevanju prenesejo na poslovno-izidno enoto, kar za posamezne člane projektne skupine ni dovolj izzivalno delo, zato se ti pogosto odločijo, da bodo raje sodelovali na novih projektih kot na omenjeni diviziji. Konec projekta z integracijo je postopek končanja navadno uspešnih in kompleksnih projektov, kjer se oprema, osebje in material razdelijo med obstoječe dele matične organizacije, medtem ko končni izdelek projekta postane del operacij v matičnem podjetju. V primeru takega zaključka projekta je potrebno posvetiti pozornost osebju (kam bo razporejeno), proizvodnji (ali je uvajanje končano), računovodstvu, financam, informacijskemu sistemu, marketingu in razvoju. V primeru, da ravnatelji podjetja zaradi različnih razlogov projektu namenjajo vse manj proračunskih sredstev, govorimo o koncu z izstradanjem.

Ravnatelj oziroma oseba, ki zaključuje projekt, mora zagotoviti dokončanje dela, vključno s podizvajalci, nato mora obvestiti naročnika projekta o zaključku projekta in zagotoviti predajo. Ob predaji mora zagotoviti popolnost dokumentacije, še pred tem pa izvesti končne obračune s kupci in dobavitelji. Ravnatelj projekta mora prerazporediti osebje, materiale, opremo in ostale vire na primarna mesta v podjetju, arhivirati pomembne dokumente, zagotoviti in organizirati podporo uporabnikom v primeru razvoja produkta in nadzirati zaključevanje poslovnih knjig projekta. Na samem koncu se pripravi končno poročilo, ki je kronika poteka celotnega projekta in opisuje, kaj dobrega in slabega je bilo storjeno na projektu. V tem smislu je zaključek projekta analiza izvajanja projekta z namenom, da bi bilo ravnanje projektov v prihodnje bolj učinkovito.

Pomembno je razlikovati med procesi projektnega ravnanja in življenjskim ciklom projekta. Projekti imajo življenjske cikle, ker vedno ustvarijo nekaj kar ni obstajalo prej – projekti sami niso ciklični kot so nekateri procesi projektnega ravnanja.

2.3 Mesto projekta v organizaciji podjetja

Ravnanje projektov bo lahko učinkovito le pri dobro strukturirani in organizirani projektni organizaciji. S projektno organizacijo razumemo organizacijsko strukturo za ravnanje projekta v okviru obstoječe organizacije podjetja ali drugega sistema. Vključena je v celovito organizacijsko strukturo z namenom, da se zagotovijo vse zmogljivosti za uspešno izvajanje projektov.

Cilj projektne organizacije je kombiniranje zadostnih virov (ljudje, materiali, oprema in finančna sredstva), ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Projektna organizacija mora torej zagotoviti najustreznejše zmogljivosti. Izbira tipa projektne organizacije je prvi korak, da se zagotovi uspešno izvajanje nalog ravnanja projektov (Turner, 1993, str. 134).

Dinamično okolje zahteva spremenjene izdelke in storitve; zahtevajo drugačno organizacijo in drugačen način razmišljanja. To pomeni, da je potrebno pravočasno izvajati spremembe in se tudi spremembam prilagajati. Neprestano izboljševanje in spreminjanje postaja glavni način preživetja v konkurenčni borbi podjetij.

Rozman (Rozman, 2000, str. 121) opredeljuje spreminjanje organizacije kot oddaljevanje podjetja in njene organizacije od obstoječega stanja k bolj zelenemu prihodnjemu stanju, da bi povečali učinkovitost organizacije in uspešnost podjetja.

Spremembe v organizaciji so spremembe struktur, kulture in procesov. Spreminjanje pa ni nujno le zaradi ugotovljenih problemov, marveč tudi in predvsem zaradi sprememb v okolju.

V strokovni literaturi s področja organizacijske teorije zasledimo več različnih pojavnih oblik organizacijske strukture, ki so uporabne tudi na področju projektne organizacije. Vsaka oblika organizacijske strukture ima za odvijanje projekta določene prednosti in slabosti, tako da ne moremo za nobeno od njih trditi, da je najboljša. V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali organizacijske strukture, ki ponavadi nastopajo kot krovne organizacijske strukture projektom.

2.3.1 Projekt kot del poslovno-funkcijske organizacije

Projekt je dodeljen poslovno-funkcijski enoti, ki ima največji interes za uspeh projekta oziroma lahko največ pripomore k uspehu. Projekt se lahko nahaja na različnih stopnjah hierarhične strukture podjetja, odvisno od pomembnosti projekta za samo podjetje.

Bistvene prednosti takšne organizacije so (Meredith, 1995, str. 150-167):

- Možna je velika stopnja fleksibilnosti pri kadrovanju sodelavcev na projekt. Možna je boljša izraba oziroma enakomernejša zaposlenost strokovnjakov.
- Strokovnjaki niso odtujeni od svojih kolegov iz poslovno-funkcijske enote, kar ima za posledico boljši pretok znanja, idej in novih spoznanj.
- Omogočena je kontinuiteta dela v tehnološkem, administrativnem in proceduralnem smislu tudi, če projektni sodelavec zapusti projekt ali podjetje.
- Posameznemu strokovnjaku, ki mu je delo na projektu sicer strokovni izziv, s tem ni onemogočeno strokovno izpopolnjevanje, saj ima še vedno trdne vezi s svojo poslovno-funkcijsko enoto.

Bistvene pomanjkljivosti takšne organizacije pa so (Meredith, 1995, str. 150-167):

- Glavna pomanjkljivost je, da zaradi ponavljajočega delovnega procesa, ki ga izvaja poslovno-funkcijska enota, naročnik oziroma njegov projekt ni v središču aktivnosti in pozornosti.
- Poslovno-funkcionalna enota, kateri je dodeljen projekt, ponavadi posveča nesorazmerno več pozornosti aktivnostim projekta s svojega področja, namesto da bi bila bolj problemsko usmerjena in se zavedala, da je projekt uspešen le, če je uspešen kot celota. Manjka torej celosten pristop k projektu, ki je za uspešnost projekta vitalnega pomena.

- Včasih se zgodi, da je za projekt odgovornih več ljudi, vsak za svoje področje, kar lahko vodi do problemov koordinacije in posledično neuspeha projekta.
- Motivacija ljudi za delo na projektu je lahko precej šibka, če gledajo na projekt kot postransko dejavnost, ki jim ne pomeni drugega kot dodatno delovno obremenitev.

2.3.2 Projektno-matrična organizacija

Kot je iz imena razvidno je bila razvita kot poizkus kombinacije matrične in projektne organizacije, pri kateri se je skušalo izogniti slabostim prvih dveh. Obstaja vrsta različic glede na to, ali je bolj podobna funkcijski ali čisti projektni organizaciji. Organizacijo, ki je bližje poslovno-funkcijski organizaciji, imenujemo šibka, tisto, ki je bližje čisti projektni organizaciji, pa močna projektno-matrična organizacija. Močna projektno-matrična organizacija se od čiste projektne organizacije razlikuje v tem, da v njenem primeru projekt ni ločen od krovnega podjetja, ampak so člani projektne ekipe dodeljeni projektu iz poslovno-funkcijskih enot. Dodeljeni so glede na potrebe projekta in sicer za polni ali del delovnega časa ter se po opravljenem delu vrnejo na svoje prejšnje delovno mesto ali nadaljujejo svoje delo na drugem projektu. Pri tem ravnatelj projekta odloča, kdaj in kaj bodo ti ljudje delali, poslovno-funkcijski ravnatelj pa, kdo bo dodeljen projektu in katera tehnologija bo uporabljena. Šibka projektno-matrična organizacija, ki je bližje poslovno-funkcijski organizaciji, ima lahko stalno angažiranega na projektu samo ravnatelja projekta, poslovno-funkcijske enote pa za projekt prispevajo namesto svojih sodelavcev zaključene storitve. Ravnatelj projekta pri tem izgubi nadzor nad izvajanjem aktivnosti, ima pa zato enostaven dostop do strokovne skupine v poslovno-funkcijski enoti, ki pri tem ne izgubi svoje strokovne integritete.

Glavne prednosti takšne organizacije so (Meredith, 1995, str. 150-167):

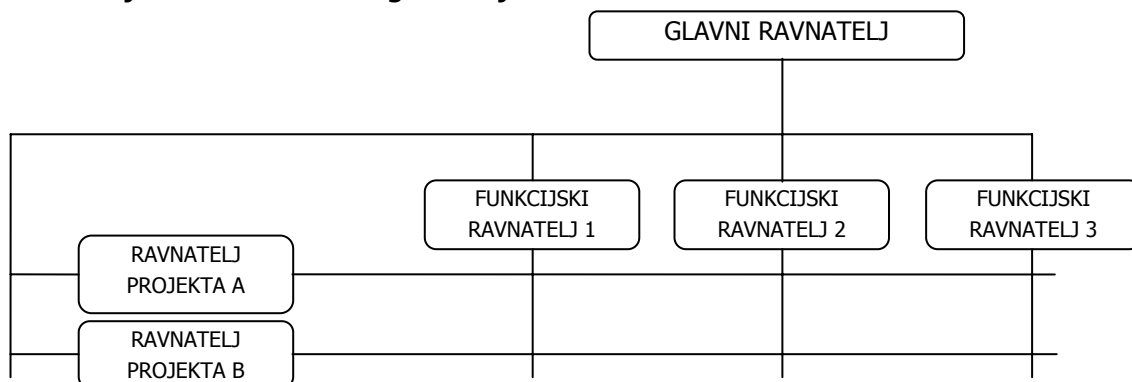
- Projekt je obravnavan celostno, saj ima svojega ravnatelja, ki je odgovoren, da pripelje projekt do zaključka v predvidenih rokih, stroških, obsegu in kakovosti.
- Projekt ima dostop do tehnoloških znanj v poslovno-funkcijskih enotah, ki so na voljo vsem projektom. To občutno zmanjša potrebe po kadrih v primerjavi s čisto projektno organizacijo.
- Kljub navezanosti na projekt ni tolikšne zaskrbljenosti članov projektne ekipe glede njihove prihodnosti po zaključku projekta kot pri čisti projektni organizaciji, saj se vrnejo na svoje delovno mesto v poslovno-funkcijski enoti ali odidejo na drugi projekt.
- Ker je projekt ustrezno vključen v krovno podjetje, lahko hitro reagira na želje in zahteve naročnika ali zahteve in potrebe znotraj podjetja.

- Če se odvija v podjetju več projektov hkrati, omogoča matrična organizacija boljšo izravnavo kapacitet znotraj podjetja. Celovit pristop k ravnanju sredstev v podjetju zahteva prilagajanje planiranja projekta tako, da se optimira uspešnost celotnega sistema in ne posameznega projekta na račun preostanka podjetja.
- Ker je kombinacija dveh ekstremov, ima veliko pojavnih oblik (od šibke do močne matrične organizacije). To pomeni, da je fleksibilna in se z lahkoto prilagaja potrebam podjetja.

Pomanjkljivosti takšne organizacije pa so (Meredith, 1995, str. 150-167):

- Avtoriteta je razdeljena med ravnatelja projekta in ravnatelja poslovno-funkcijske enote, kar lahko vodi do konfliktov, ki delujejo negativno na projekt. Problem pomanjkanja avtoritete ravnatelj projekta najlažje rešuje z vzpostavljanjem neformalnih vezi s poslovno-funkcijskimi ravnatelji.
- Zaradi delitve sredstev med projekti lahko pride do borbe med ravnatelji posameznih projektov, ki so bolj zainteresirani za uspeh svojega projekta kot za optimiranje kapacitet na nivoju celotnega podjetja.
- Tudi pri projektno-matrični organizaciji (zlasti pri močni) so prisotni problemi ob približevanju zaključka projekta, ki se kažejo v namernem zavlačevanju in odlaganju dokončnega zaključka projekta.
- Težko je ločevati med poslovnimi odločitvami, ki naj bi jih sprejemal ravnatelj projekta in strokovnimi odločitvami, ki naj bi jih sprejemal poslovno-funkcijski ravnatelj.

Slika 2: Projektno-matrična organizacija.



Vir: Burke, 1999, str. 256.

2.3.3 Čista projektna organizacija

Pri čisti projektni organizaciji so vsi organizacijski deli usmerjeni v izvajanje projektnih aktivnosti. Obstaja pa še vedno poslovno-funkcijski del, ki izvaja naloge, skupne vsem projektom. Oblikujejo se projektne skupine, ki imajo značilnosti poslovno-funkcijskih oddelkov, njihovi ravnatelji pa pristojnosti ravnateljev oddelkov.

Vloge in odgovornosti pri tej organizaciji so zelo jasno opredeljene. Projektni ravnatelj prevzame polno odgovornost za projekt, v rokah ima celoten nadzor projekta in popolno avtoriteto nad izvajalci, dodeljenimi iz različnih organizacijskih enot. Člani tima so premeščeni iz matičnih oddelkov na projekt za čas trajanja projekta, zato se pri svojem delu lažje osredotočijo na projekt in niso več obremenjeni z rutinskim delom. Naloge in odgovornosti izvajalcev se delijo glede na stroko oziroma funkcije. Funkcijski ravnatelj na projekt nima nobenega vpliva, struktura projekta pa je zelo toga. Organizacija je najbolj primerna za projekte, kjer se večina aktivnosti izvaja na področju ene stroke, za operativno delo v projektno organiziranih inženirskih ali gradbenih podjetjih ali za hitro izvedbo kriznih projektov.

Glavne prednosti čiste projektne organizacije so (Meredith, 1995, str. 150-167):

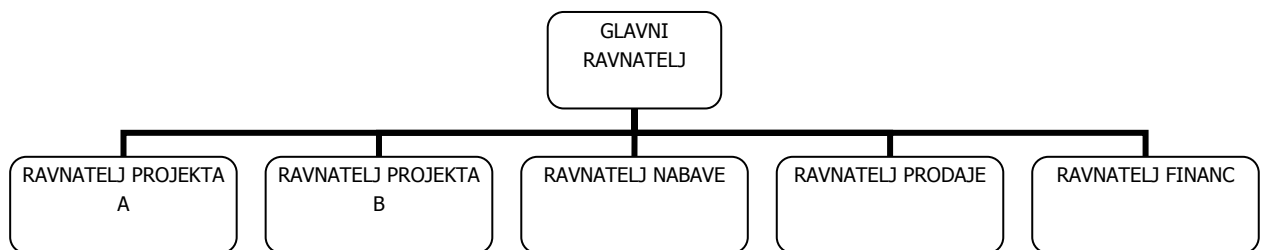
- Ravnatelj projekta ima polno avtoriteto pri izvajanju projekta, vsi sodelavci na projektu pa so mu neposredno odgovorni.
- Ravnatelj projekta ne komunicira navzgor po hierarhični strukturi, ampak neposredno z ravnateljem podjetja.
- Če se projekti podobne vrste ponavljajo v daljšem obdobju, ima lahko v čisti projektni organizaciji podjetje strokovnjake stalno zaposlene na projektu, kar omogoča večjo predanost zaposlenih in s tem motivacijo za delo na projektu. Poleg tega pa s stalnim delom na projektu razvijejo določena specifična znanja, ki predstavljajo za podjetje konkurenčno prednost.
- Centralizacija avtoritete omogoča hitrejšo odločanje in s tem hitrejšo reagiranje na spremembe, želje in zahteve naročnika. Prednost tega je tudi v jasni in prilagodljivi organizacijski strukturi, saj ima vsak zaposleni le enega neposredno nadrejenega.
- Pomembna prednost te oblike organizacije je tudi, da podpira celosten pristop k projektu, ki je za uspešnost projekta vitalnega pomena.

Pomanjkljivosti čiste projektne organizacije (Meredith, 1995, str. 150-167):

- Ob hkratnem odvijanju več projektov v podjetju lahko pride do prekomernega zaposlovanja.

- Neodvisnost projekta od funkcijskih enot pomeni pomanjkljivost pri tehnološko zahtevnejših projektih. Strokovnjaki na projektu so ločeni od baze znanja, ki se nahaja v funkcijski enoti.
- Neodvisne projektne skupine se lahko močno navežejo na projekt in razvijejo s krovnim podjetjem odnos »mi-oni«, kar lahko vodi od nedolžne tekmovalnosti k resnim konfliktom s funkcijskimi enotami ali drugimi projekti.
- Ob približevanju zaključka projekta lahko pride do zaskrbljenosti članov projektne ekipe glede njihove prihodnosti v podjetju, ko projekta ne bo več. To ima lahko za posledico namerno zavlačevanje in odlaganje dokončnega zaključka projekta.

Slika 3: Čista projektna organizacija.



Vir: Meredith, Mantel, 1995, str. 156.

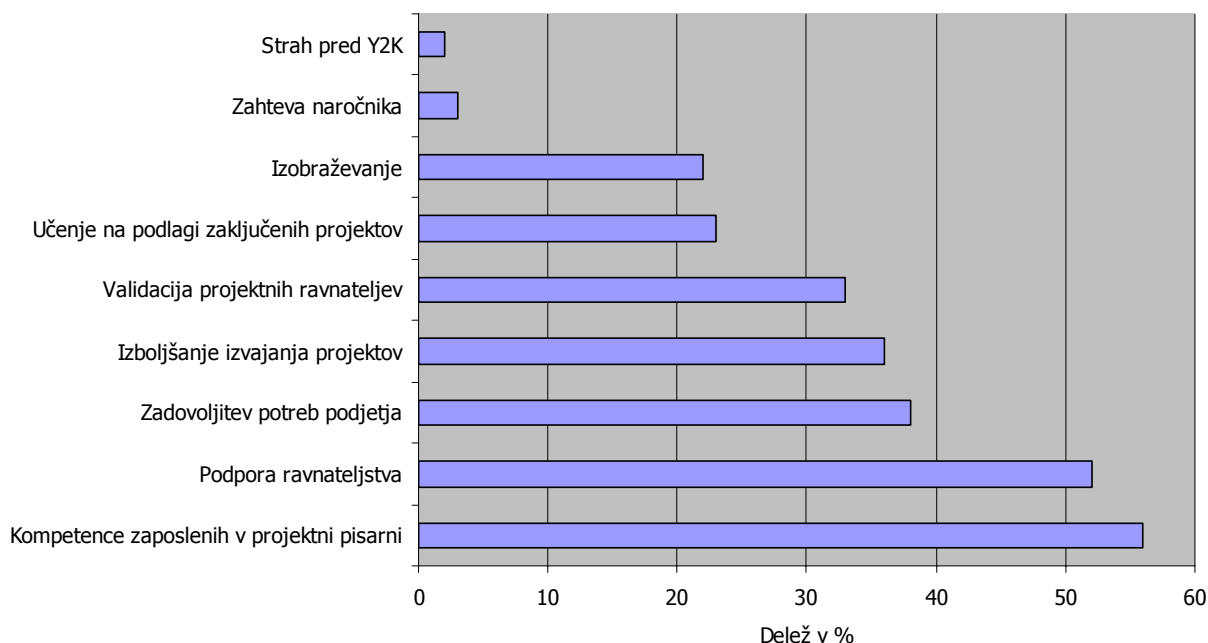
3 PROJEKTNA PISARNA

Za razvoj znanja projektne ravnanja je v vsakem okolju pomemben urejen zajem in prenos dobre prakse. Z izvajanjem konkretnih projektov nastajajo primeri dobre prakse in tudi primeri napačnih potez, iz katerih pa se je mogoče veliko naučiti. Preveč pogosto se takšne izkušnje ohranijo v ozkem krogu neposredno vpletenih, prenos na ostale projektne ravnatelje pa ni izveden.

Projekti postajajo z razvojem informatike vse zahtevnejši v smislu obvladovanja organizacijske kompleksnosti, odzivnosti na dogodke in kakovosti povratnih informacij o stanju izvedbe. Glede na to, da so projekti po definicijičasne organizacijske strukture in imajo praviloma drugačen tip organizacije kot klasična podjetja, jim ta s svojimi organizacijskimi enotami težko pomagajo pri koordinaciji in usklajevanju. Pri vsakem kompleksnem projektu ali programu projektov se zato že na začetku pokaže potreba po posebni podporni infrastrukturi ali organizacijski enoti za podporo vodenju in usklajevanju projekta – projektne pisarni. Če vsi projekti, ki se

izvajajo v podjetju, niso ustrezno sistematično osnovani, planirani, izvajani, zaključeni in arhivirani z uporabo priznanih metodologij projektnega ravnanja, bo za organizacijo naloga ugotavljanja, katere aktivnosti dodajajo vrednost in katere črpajo vire v podjetju, postala neizvedljiva (Španič, 2003, str. 46).

Slika 4: Prispevek projektne pisarne k uspešnosti projektov.



Vir: Block, Frame, 2006, str. 52.

Slika 4 temelji na raziskavi, izvedeni v ameriških podjetjih leta 1999 in prikazuje prispevek projektne pisarne k uspešnosti projektov.

3.1 Opredelitev projektne pisarne

V literaturi najdemo različne opredelitve projektne pisarne. Skupina Gartner (neodvisna svetovalna skupina, ki je s svojimi informacijami v pomoč ravnateljstvu pri odločitvah) med drugim dokumentira upravičenost projektne pisarne in pri tem omenja štiri razrede storitev, ki so lahko zagotovljeni s posameznimi skupinami v organizaciji. Te storitve so:

- storitev projektnega ravnanja s pomočjo praktikov projektnega ravnanja (trenerjev, svetovalcev, ...),
- skrbništvo nad metodiko (metode, procesi in standardi),
- posredovanje »najboljše prakse« (baza znanja o uspehih in spodrslijah v projektnem ravnanju, tako v okviru organizacije kot tudi zunaj nje),

- skladiščenje predlog, ki se uporabljajo pri projektnem ravnanju (Levine, 2006).

Projektna pisarna ni le strokovna, tehnična in administrativna pomoč ravnanju projektov, ampak postaja pomembna storitev strateškega ravnanja podjetja za sinhronizirano usklajevanje različnih portfeljev podjetja (ciljev, projektov, virov in premoženja). Projektna pisarna je odgovorna za pretok in oblikovanje informacij med strateškim in projektnim ravnateljstvom. Obvladuje procese zagona in zbiranja podatkov o napredovanju projektov ter usklajuje portfelj projektov s strateškimi načrti podjetja (Kendall, Rollins, 2006, str. 124).

Projektna pisarna je organ v podjetju, ki skrbi za podporo procesu ravnanja projektov tako v fazi uvajanja kot v fazi poglobljenega ravnanja projektov. Priporočljivo je, da je projektna pisarna sestavni del organizacijske strukture, posebno v podjetjih, kjer projekti predstavljajo večino aktivnosti v podjetju. Odgovorna je za nenehno podporo standardov, praks in informacijskih sistemov, ki določajo ravnanje projektov v organizaciji. Večina podjetij verjame, da je njihova rešitev problemov v nakupu informacijskega sistema in v tečajih za omenjeni program, vendar glede na izkušnje in analogijo v računovodstvu temu ni tako. Primeren informacijski sistem in primerno izobraženi ljudje so prav gotovo pomemben delec v celotnem mozaiku, vendar morajo biti ti delci uveljavljeni znotraj mej oziroma okvira procesov, ta okvir pa predstavlja projektna pisarna (Crawford, 2006, str. 2).

V obnašanju organizacije lahko vedno najdemo entropijo: če prepustimo politiko in procese samim sebi, bodo razpadli in se vrnili v njihovo naravno stanje. To pomeni, če nihče ni odgovoren za prakse projektnega ravnateljstva, vključno s portfeljskim ravnateljstvom, bo celotna ideja propadla in se označila kot še ena modna muha ravnateljstva. Zadnji korak v organiziranju za ravnateljstvo projektov je postavitve **projektne pisarne**: organ, ki je odgovoren za nenehno **podporo standardov, praks in informacijskih sistemov**, ki definirajo ravnateljstvo projektov organizacije (Verzuh, 2003, str. 285).

Če se vsi obstoječi projekti ne morejo postaviti »na dan« in se primerjati med sabo, podjetje nima načina za strateško upravljanje z njimi, nima načina za uspešno in učinkovito odločanje o razporejanju virov, ne more vedeti, kaj naj izbriše in kaj naj doda. Edini način, ki omogoča globalen pregled, kaj se s projekti v podjetju dogaja, je v določanju izhodiščne točke projektov: projektne pisarne. Baza za projektne ravnatelje in ravnanje projektov je nujna za organizacije, ki se izogibajo projektnim neuspehom, ki temeljijo na upravljanju posameznih projektov, na njihovi poti k

ustvarjanju organizacijske sinergije, ki dodaja vrednost, zanesljivost in ponovljivost (Čuček, 2002, str. 4).

Funkcije projektne pisarne pokrivajo kvalitativna in kvantitativna področja projektnega ravnanja. Kvantitativne funkcije obsegajo formalizacijo orodij in procedur pri obvladovanju stroškov, kakovosti, plana, rizikov, pogodb in sprememb okolja. Kvalitativne funkcije pokrivajo področje obvladovanja komuniciranja, razmerij v projektne timu in obvladovanju komuniciranja s kupci in naročniki (Rad, 2000, str. 3).

Projektne pisarne ne smemo enačiti s projektne ravnanjem. Projektne pisarna olajšuje in omogoča izboljšano delovanje projektov. Ravnanje projektov pa ima obveznosti do naročnikov, glede funkcionalnosti in doseženih ciljev projekta. Projektne pisarna daje okvir projektu, v obliki procesov in kontrol, na katerega se lahko projektne ravnatelj zanaša. Projektne pisarna je namenjena zmanjševanju tveganja, s pomočjo integracije dobre projektne prakse in predstavitvijo objektivnih dejstev v zvezi s projekti (Bernstein 2000, str. 4).

Teoretično projektne pisarna prisili organizacijo, da se sooči z realnostjo o omejitvah z osebje, časom in proračunom ter na podlagi teh podatkov zahteva od organizacije, da prioritizira vse načrtovane projekte. Projektne ravnateljstvu daje dokumentacijo, ki jo ta potrebuje za postavljanje zahtev glede osebja, financiranja in razumnih rokov. Rezultat: strateško pomembni projekti dobijo več virov, boljše planiranje, koordiniranje in izpeljavo projektov, prav tako se več projektov konča pravočasno in v okviru proračuna (Melymuka 1999, str. 44).

Če povzamemo je **projektne pisarna** organizacijska enota v podjetju, katere glavna naloga je, da nudi projektne ravnateljem **celovito podpora** pri uresničevanju in izvedbi vseh potrebnih aktivnosti za **uspešen zaključek projekta**, kar vodi k uspešnemu podjetju.

3.2 Funkcije projektne pisarne

Avtorji navajajo sicer deloma različno število funkcij projektne pisarne in jih različno poimenujejo. Vendar vsebinsko gledano, ni velikih razlik. Tako na primer Light (2000, str. 2) navaja štiri tipe storitev, ki jih projektne pisarna lahko nudi:

- Storitve projektne ravnanja: izvajanje treningov, svetovanje, postavljanje praks in tehnik projektne ravnanja.

- Metode, procesi in metrike: varovanje metodologij in standardov podjetja, ocenjevanje navodil in metrik.
- Posredovanje najboljših praks: dokumentiranje uspehov in neuspehov. Poudarek je bolj na iskanju dobrih praks izven podjetja kot na spreminjanju internih.
- Ponovna uporaba: izgradnja in ažuriranje skladišča za vzorce projektnih planov, ocen, planov tveganja ipd.

Čuček (2002, str. 5) meni, da obstaja šest primarnih komponent vsake projektne pisarne, ki rastejo v kompleksnosti in se razvijajo v trenutku, ko projektna pisarna prevzema strateške odgovornosti. Te komponente oziroma funkcije so: podpora projektom, kadrovska evidenca, spremljanje stroškov, podpora za programsko opremo, izpopolnjevanje procesov, standardov in metodologij in usposabljanje.

Podpora projektom je najbolj osnovna funkcija projektne pisarne. Zelo pomembno pri ravnanju projektov je projektno planiranje, terminsko planiranje, obvladovanje stroškov, administracija in druge tehnične naloge, ki jih imenujemo znanost ravnanja projektov, še pomembnejši pa so vodenje, pogajanja, motivacija, sestavljanje tima, pospeševanje, spodbujanje kreativnosti, ki pa je naloga ravnatelja projekta. Tako je naloga projektne pisarne zagotavljanje primerne tehnične podpore ravnateljem projektov, da se ti lahko osredotočijo na najpomembnejše in postanejo še uspešnejši. Podpora projektom vključuje dokumentacijo, ki je potrebna za spremljanje projektov, nadalje kontrolo sprememb, ki nastajajo na projektih, in zbirko znanj, ki pomagajo pri vključevanju novih ravnateljev projektov. Projektna podpora mora skrbeti tudi za spremljanje in poročanje o aktivnostih. Podpora projektom vključuje tudi obvladovanje tveganj, ki morajo biti identificirana, analizirana, minimizirana in obvladovana.

Vse organizacije morajo vzdrževati tudi **kadrovsko evidenco**, ki predstavlja popis vseh razpoložljivih kadrov v organizaciji. Projektna pisarna na tretji zrelosti ravni opravlja vlogo posrednika virov med funkcijskimi oddelki in na ta način zagotavlja primerne ljudi oziroma profile za posamezne naloge.

V tistih organizacijah, kjer so procesi ravnanja projektov zelo razviti in kjer je ravnanje projektov na visoki zrelosti ravni, je lahko temu prilagojen tudi računovodski sistem, tako da uporaba programske opreme za ravnanje projektov ravnatelju neposredno zagotavlja dejanske podatke o **stroških**, žal pa so taki primeri zelo redki. Vzrok temu je navadno počasno spreminjanje računovodskih sistemov zaradi birokracije in odpora do sprememb kakor tudi zaradi velikih stroškov, ki so s

tem povezani. V primerih, kjer organizacija nima neposrednega dostopa skozi integrirano programsko opremo, je za ažurne podatke o stroških potrebno veliko ročnega dela, da ravnatelji dobijo aktualne in natančne stroškovne informacije. V teh primerih član tima iz projektne pisarne vnaša in administrira veliko število podatkov. Tako zaposleni v projektne pisarni sprašujejo oddelke nabave v zvezi z informacijami o pogodbenih stroških, iščejo dejansko porabljene ure na sistemih, namenjenih za vzdrževanje, in komunicirajo z zaposlenimi, da ti potrdijo informacije. Navadno ravnatelji projektov za tako delo nimajo veliko časa, zato brez pomoči projektne pisarne nimajo informacij o stroškovnih odstopanjih na njihovih projektih.

Ena izmed osrednjih komponent projektne pisarne je tudi **vzdrževanje projektne programske opreme**. S tem je povezano tudi uvajanje in vzdrževanje standardov ter posledično uvedba skupnih podatkovnih struktur, kjer se bodo zbirali podatki o virih, stroških in terminskih okvirih. Projektna pisarna je bazen znanj in izkušenj ter je odgovorna tudi za vzdrževanje procesov in metodologij ravnanja projektov. V okviru projektne pisarne se odvija tudi primerjava z drugimi podjetji (benchmarking), ki omogoča vzpostavitev realnejše slike kakovosti in obnašanja podjetja. Navadno skupina, ki je zadolžena za **standarde in metodologije**, sodeluje tudi pri ravnanju portfelja projektov in na ta način predlaga bodočo strategijo podjetja, skupaj s svetovalci in vodstvom podjetja. Projektna pisarna je zadolžena tudi za **izobraževanje** ravnateljev projektov ter članov projektnega tima in jim tudi na ta način zagotavlja podporo pri njihovem delu. Projektna pisarna navadno sodeluje tudi s specializiranim izvajalcem izobraževanj, ki pokriva področja kulture in metodologij, primernih za njihovo organizacijo. Funkcija projektne pisarne je tudi svetovanje in mentorstvo, ki ga lahko nudi drugim oddelkom v podjetju. Projektna pisarna se lahko v smislu slednje funkcije ukvarja tudi z revizijo projektov v izvajanju z namenom preučevanja učinkovitosti procesov ravnanja projektov v projektni organizaciji. Člani projektne skupine lahko svetujejo pri sestavljanju projektnih timov, vodenju, komuniciranju, pogajanjih s kupci, izvajalci in podobno.

Projektna pisarna je strokovni servis, je pomoč ravnatelju projekta, opravlja pa lahko tudi funkcije nadzorno usmerjevalne skupine v smislu poslovnega in izvedbenega koordiniranja ter kot podpora uporabniškemu koordinatorju, zaradi navedenega lahko med naloge projektne pisarne uvrstimo (Crawford, 2006):

- strokovno pomoč ravnatelju projekta, vodjem faz in projektnim skupinam,
- ugotavljanje, evidentiranje in nadzorovanje sprememb,
- dokumentiranje projektnega dela in vzdrževanje arhiva projektov (projektna dokumentacija, načrti, projektne mape, zapisniki sestankov, opisi, zahteve),
- spremljanje in evidentiranje časa in obremenitev virov,

- spremljanje in evidentiranje dejanskih časov in stroškov,
- analiziranje stanja in priprava poročil ter drugih informacij,
- pripravo možnih scenarijev napredovanja projekta,
- pripravo predlogov za obvladovanje tveganj,
- vzdrževanje podatkov o razpoložljivih kadrih,
- zagotavljanje informacij (znanj) o procesih (arhiv standardnih postopkov), standardih in metodologijah,
- pomoč pri uporabi programskih orodij za obvladovanje projektov,
- svetovanje in usposabljanje izvajalcev aktivnosti projekta,
- nadzor kakovosti projekta.

Funkcije posameznih **projektnih pisarn** se med seboj zelo razlikujejo in **se določijo na podlagi teoretičnih izhodišč, izkušenj** že vzpostavljenih projektnih pisarn **in glede na zahteve naročnika oziroma uporabnikov** na trenutnem projektu ali v podjetju, v katerem se vzpostavlja projektna pisarna.

3.3 Modeli in stopnje projektnih pisarn

V strokovni literaturi se pojavljajo različne vrste projektnih pisarn, saj je njihovo poimenovanje navadno odvisno od funkcij, ki jih opravljajo. Vsem je skupno to, da so odgovorne za tisto področje oziroma funkcijo, za katero imajo tudi podeljeno moč avtoritete oziroma pooblastila upravljanja. Čuček (2002, str. 2) razdeli projektne pisarne na tri stopnje glede na njihovo evolucijo oziroma zrelost. Projektna pisarna na prvi stopnji ustvarja pomembno vrednost za projekt, ker začne opredeljevati osnovne procese ravnanja projektov, ki se lahko pozneje pričnejo izvajati tudi na drugih projektih znotraj organizacije. V tem primeru gre predvsem za terminsko planiranje in poročanje dela na projektu. Na drugi stopnji se projektna pisarna ne osredotoča več le na posamezen projektni uspeh, temveč prenaša procese tudi na druge projekte in omogoča učinkovitejšo ravnanje z viri na različnih projektih. Projektna pisarna na svoji najbolj zreli stopnji skrbi za strateške procese, zbirko standardov in metodologij, učinkovito ravna tako s portfeljem projektov kakor tudi z viri, ocenjuje projekte v skladu s standardi in v tej fazi lahko projekti končno izpolnjujejo svojo vlogo kot orodje za doseganje strategije podjetja.

Podobno tudi Crawford (2006) našteva tri stopnje projektne pisarne:

Kontrolna projektna pisarna je pisarna, ki tipično ravna z velikimi, kompleksnimi projekti (npr. Y2K). Njena posebnost je osredotočenost na en sam projekt, ki pa je tako velik in kompleksen, da zahteva več terminskih planov, ki jih je potrebno

integrirati v skupni terminski program. Projekt ima lahko več projektnih ravnateljev, od katerih je vsak neodvisno odgovoren za posamezen terminski plan projekta, potrebe po virih in z njimi povezane stroške, ki so skupaj povezani v programski terminski plan. Kontrolno projektno pisarno vodi programski ravnatelj, ki je odgovoren za integracijo vseh terminskih planov, potreb po virih in stroških z namenom, da zagotovi uresničitev celotnega programa v načrtovanih rokih, stroških in z načrtovano kakovostjo. Takšna projektna pisarna ne bo izvajala vseh obravnavanih funkcij projektne pisarne, ampak le tiste, ki pripomorejo k uspešnejši izvedbi projekta.

Projektna pisarna poslovne enote je umeščena v posamezno poslovno enoto ali oddelek podjetja in je pristojna za večje število projektov. Projekti so tesno povezani z matično poslovno enoto, vendar presegajo njene meje. Delo projektne pisarne je usklajevanje aktivnosti in virov na ravni organizacije, vendar za potrebe projektov matične poslovne enote. Pisarna povečuje učinkovitost projektnega dela z razporejanjem virov med projekti, s postavljanjem prioritet ob omejenih virih ter s širjenjem znanja in dobre prakse projektnega ravnanja v celotnem podjetju. Obseg nalog projektne pisarne je bistveno večji kot pri kontrolni pisarni, večja je tudi njena vloga v podjetju. Še vedno pa nima celovitega pregleda nad vsemi projekti v podjetju.

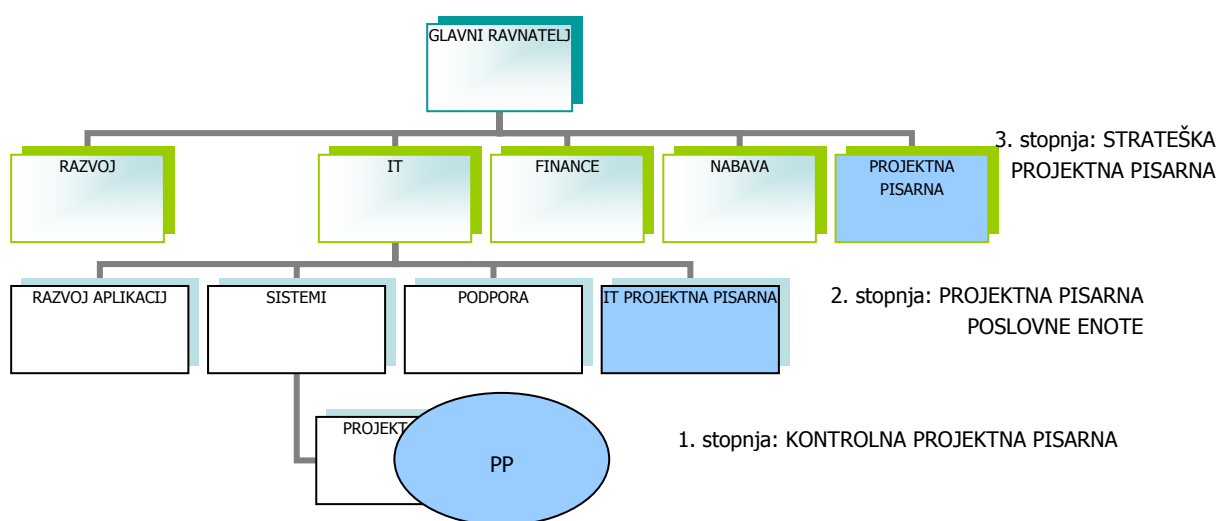
Projektna pisarna na drugi stopnji organizaciji omogoča ugotoviti, kje je pomanjkanje virov, in hkrati zagotavlja informacije za sprejemanje odločitev glede najema ali zaposlitve novih virov. Ker projektna pisarna ostaja znotraj posameznega oddelka, se konflikti, ki jih ne more rešiti projektna pisarna, brez težav predajo ravnateljstvu oddelka.

Strateška projektna pisarna je pisarna prve organizacijske ravni in ima pregled nad vsemi projekti v podjetju. Namen njene vzpostavitve je skrb za razvoj projektnega ravnanja v celotnem podjetju, pregled in upravljanje s portfeljem projektov ter pregled nad razpoložljivostjo virov podjetja. Izvaja lahko vse opredeljene funkcije projektne pisarne ter jih aplicira na celotno podjetje. Uveljavlja se kot center za uresničevanje strategij.

Predstavljajmo si organizacijo z veliko poslovnimi enotami in več podpornimi oddelki na nivoju poslovne enote in na nivoju korporacije ter projekte v izvajanju v posameznih oddelkih. Projektna pisarna druge stopnje v tem primeru nima pooblastil za določanje prioriteten projektov s korporativne perspektive, vodstvo korporacije pa mora izbrati projekte, ki bodo kar najbolj uresničevali strateške cilje korporacije. Ti

cilji lahko zajemajo dobičkonosnost, povečanje tržnega deleža, povečanje produktivne linije, geografsko ekspanzijo, če jih naštejemo samo nekaj. Samo organizacija na korporacijski ravni lahko zagotavlja koordinacijo in pregled, potreben za izbiro, določanje prioriteten projektov ter kontrolo projektov in programov, ki prispevajo k uresničevanju korporativne strategije. To je strateška projektna pisarna (Crawford, 2006a, str. 3).

Slika 5: Prikaz razvojnih stopenj projektne pisarne na različnih nivojih organizacije.



Vir: Crawford, 2006a, str. 56.

3.4 Odgovornost in avtoriteta projektne pisarne

Opisani zrelostni razvoj oziroma evolucija projektne pisarne še zdaleč ni vodilo za vzpostavljanje projektne pisarne v posameznem podjetju. Tako Verzuh (2003, str. 291) opozarja, da razvoj projektne pisarne v odgovorno projektno pisarno za posamezno podjetje sploh ni koristno in zaželeno, če ne ustreza potrebam in organizacijski strukturi. Zato lahko v posameznih podjetjih opazimo enostavne projektne pisarne oziroma centre za odličnost, ki se s časom ne spreminjajo in na najbolj učinkovit način zadovoljujejo potrebe podjetja, kot bi jih sicer lahko tipi projektnih pisarn v tako imenovanih zrelejših stopnjah. Tabela 1 prikazuje različne vrste projektnih pisarn, ki lahko v posameznem podjetju obstajajo nespremenjene celotno življenjsko obdobje, lahko pa prehajajo tudi v višje zrelostne stopnje. Glavna dejavnika, ki določata projektno pisarno, sta **odgovornost** in **avtoriteta**.

Tabela 1: Prikaz preglednice modelov projektnih pisarn in odgovornosti.

Odgovornost	avtoriteta vplivanja na projekte				
	nizka				visoka
	Center za odličnost	Pisarna za podporo projektom	Pisarna za ravnanje projektov	Pisarna za programsko ravnanje	Odgovorna projektna pisarna
vzdrževanje standardov	●	●	●	●	●
organizacija izobraževanj	○	○	○	○	○
svetovanje in mentorstvo	○	●	●	●	●
analiza planov in proračuna		●	●	●	●
informacije o projektih		●	●	●	●
sprejemanje odločitev o projektnem ravnanju				●	●
nadzor nad projektnimi ravnatelji			○		●
doseganje ciljev projekta			○	○	●
kariera projektnih ravnateljev	○	○	●	○	●
zagotavljanje projektnih ravnateljev v podjetju			○		●
sodelovanje pri ravnanju portfelja projektov	○	○	○	●	●
Legenda: ● = polna odgovornost ○ = delna odgovornost prazno = ni odgovornosti					

Vir: Verzuh, 2003, str. 286.

Center za odličnost je model projektne pisarne, čigar glavni namen je vzdrževanje standardov in metodologij ravnanja projektov ter njihova uporaba v organizaciji podjetja. Člani projektne skupine pogosto nudijo pomoč ravnateljem projektov s svojim specialnim znanjem, nimajo pa neposredne vloge pri odločitvah na posameznem projektu. Njihova avtoriteta izvira iz obvladovanja znanj ravnanja projektov.

Pisarna za podporo projektom poleg del, ki jih opravlja center za odličnost, aktivno podpira tudi različne projekte, kjer opravlja vsakdanja dela, kot je ažuriranje

plana in proračuna. Med člani projektne pisarne tu največkrat najdemo analitike planov, ki kasneje prerastejo v ravnatelje projektov, vendar v tem trenutku analitiki planov ne nosijo nobene odgovornosti za odločitve, ki prinašajo izgubo oziroma dobiček.

Pisarna za ravnanje projektov zagotavlja planiranje aktivnosti in proračuna na enak način kot pisarna za podporo projektom, glavna razlika je v tem, da pisarna za ravnanje projektov nudi in zagotavlja ravnatelje projektov za projekte v celotni organizaciji. To je torej pisarna, ki je sestavljena iz ravnateljev projektov in ima možnost uveljaviti standarde ravnanja projektov, hkrati je idealno izhodišče za ljudi, ki želijo graditi kariero v ravnanju projektov. Pisarna za ravnanje projektov ni odgovorna za uspeh oziroma neuspeh projekta, kajti odgovornost ostaja pri oddelku, kateremu je ravnatelj projekta posojen. Vendar pa veliko število neuspešnih projektov postavlja v slabo luč tudi projektno pisarno, saj je le-ta odgovorna za znanje ravnatelja projekta, ki je lahko razlog neuspeha projekta.

Pisarna za programsko ravnanje je oblika pisarne, ki zagotavlja specialno znanje ravnanja projektov na celotnem programu. Program je sestav velikega števila projektov, ki morajo biti med seboj povezani. Podobnost programa in projekta je v tem, da imata oba določen začetek in konec in da je rezultat obeh enkraten produkt. Razlikujeta pa se po tem, da je program tako obsegajoč, da se znotraj njega izvajajo ponavljajoče se operacije. Glavna naloga pisarne je postavitve dobrih praks ravnanja projektov in podpora celotnemu programu. Pisarna za programsko ravnanje je za razliko od pisarne za ravnanje projektov vključena v sprejemanje odločitev o programu in ima tudi svojo življenjsko dobo, saj je razpuščena v trenutku, ko se program konča.

Odgovorna projektna pisarna je v celoti odgovorna za doseganje kakovosti, stroškov in rokov projekta, ki jih ravna. Predstavlja prostor, kjer se oblikujejo ravnatelji projektov in pričnejo s svojo kariero. Stopnja vplivanja odgovorne projektne pisarne na projekte je odvisna od dveh dejavnikov:

- **Stopnja do katere je organizacijska struktura naklonjena projektom.** Kadar odgovorna projektna pisarna presega projektno usmerjeno strukturo, je na vrhu hierarhije avtoritete. V standardni matrični organizaciji je ta pisarna najpogosteje odgovorna za projekte, ki zajemajo več funkcij.
- **Stopnja do katere organizacija podpira skladne prakse projektnega ravnanja.** Projektne pisarne dobi več avtoritete nad projekti takrat, ko se organizacija najbolj upira implementaciji procesa portfeljskega projektnega ravnanja in ustreznega informacijskega sistema. Ta paradoks izhaja iz

zastarele ideje, da je projektno ravnanje skupek izkušenj ter znanj posameznika in ne podjetja. V podjetjih, ki podpirajo projektno ravnanje kot vedo, je dvojna vloga (izvajanje projektov in vzdrževanje procesa projektnega ravnanja) odgovorne projektne pisarne zelo velika in vplivna.

Zmotno bi bilo misliti, da so različne oblike projektne pisarne le zrelostne stopnje, ki jim mora za uspešno implementacijo projektne pisarne slediti vsako podjetje, ampak je potrebno izbiro projektne pisarne prilagoditi potrebam projektov in organizacijski strukturi podjetja.

3.5 Vzpostavitev projektne pisarne

Obstaja le malo projektov v podjetju z večjim tveganjem kot je poskus spremembe organizacijske strukture in kulture. Vzpostavitev projektne pisarne je primer spremembe organizacijske strukture podjetja in zahteva spremembo kulture podjetja. V poslovnem svetu najdemo veliko število neuspešnih implementacij organizacijskih novosti. Zaposleni, ki so že nekaj časa v podjetju, gledajo na takšne spremembe precej cinično: opazovali so, kako se je podjetje zavzemalo za določeno novo idejo, ki se je nenadoma pojavila in se poskušala uveljaviti, na koncu pa se je vse vrnilo k ustaljenemu načinu dela.

Pri določanju ciljev projekta uvedbe projektne pisarne v podjetje je pomembno natančno opredeliti njene glavne naloge, položaj v organizacijski strukturi podjetja, kadrovsko zasedbo in naloge, ki jih bo projektne pisarne izvajala na eni strani za potrebe projektne pisarne, na drugi pa za podporo odločanja na ravni strateškega ravnanja (Kušar et al., 2004, str. 42).

Končno besedo pri vzpostavitvi projektne pisarne ima najvišje ravnanje. Ta mora za uspešno realizacijo vzpostavitve pridobiti ostale ravni ravnanja in širši krog zaposlenih. Nič ni glasnejše od avtoritete in pripadnosti ravnanja organizacijski spremembi.

3.5.1 Postopek vzpostavitve projektne pisarne

Postopek vzpostavitve se prične z identifikacijo procesa kot projekta, postavitvijo njegovih ciljev, projektne pisarne in projektne pisarne. Proračun, število in profil ljudi vključenih v ta projekt so jasno sporočilo ostalim. Podpora in vključenost najvišjega ravnanja v projekt morata biti jasno vidna.

Block in Frame (2006, str. 76) opredelita postopek vzpostavitve v štiri stopenjah:

Vodstvo podjetja je tisto, ki sprejme sklep o **vzpostavitvi projektne pisarne**, kateri je potrebno zagotoviti ustrezen položaj v organizacijski strukturi podjetja, če želimo, da je njeno delo uspešno. Najprej se oceni stanje projektnega ravnanja in opredeli, kaj želi podjetje s projektno pisarno doseči. V skladu s strategijo podjetja se oblikuje strategijo delovanja projektne pisarne. Dobrodošlo je, da v začetku z idejami in s predlogi sodeluje čim več zaposlenih. Še zlasti zato, ker je na tem mestu potrebno odgovoriti na naslednja ključna vprašanja vzpostavitve projektne pisarne:

- **Kako bo umeščena v organizacijo?** Odgovoriti moramo na vprašanje, katera organizacijska raven je najbolj primerna za našo projektno pisarno. Ali naj bo pisarna samostojen oddelek ali pododdelek že obstoječega oddelka? Ali naj bo organizirana kot štabna enota ali kot funkcija? Kakšno vlogo bo imela v podjetju kratkoročno in kakšno na dolgi rok? Ali želimo močno projektno pisarno ali samo manjši servisni oddelek? Kakšna je naša obstoječa organizacijska struktura in kako bo pisarna najučinkovitejše umeščena v podjetje glede na obstoječo organizacijo? In ne nazadnje, kje bo pisarna fizično locirana – v upravni stavbi ali kje drugje v podjetju?
- **Katere funkcije bo opravljala?** Glede na potrebe in razpoložljive zmogljivosti se je treba odločiti, katere naloge naj opravlja naša projektna pisarna.
- **Katere ljudi bo zaposlovala?** Zaposlene v projektni pisarni in njihovo število planiramo v odvisnosti od izbranih funkcij projektne pisarne in njene vloge v projektnem ravnanju podjetja. Če nima osrednje vloge in opravlja le nekatere funkcije, je mogoče dovolj že ravnatelj projektne pisarne s primernimi izkušnjami in administrator. Če pa želimo, da ima pisarna osrednjo vlogo v ravnanju projektov, predstavlja avtoriteto na tem področju in opravlja številne funkcije, pa potrebujemo več zaposlenih, tako po profilu kot tudi po številu. Tako pisarno lahko sestavljajo ravnatelj, ki je na ravni funkcijskih ravnateljev podjetja, več strokovnjakov z znanjem in izkušnjami z različnih področij projektnega ravnanja ter administrativno osebje v primernem številu.

Drugi korak vzpostavitve projektne pisarne je **postavitev kratkoročnih rešitev**. Ta stopnja združuje njen zagon, določitev in izvajanje kratkoročnih aktivnosti ter zagotavljanje pomoči in mentorstva projektnim ravnateljem in projektnim timom:

- **opredeliti način ravnanja projektov**,
- **izdelati organizacijski predpis** za ravnanje projektov ter nižje strukturirana delovna navodila. Pregled tipov projektov, vpeljava metodologije projektnega ravnanja, izdelava zbranih poročil o projektih in merilih za njihovo uspešnost,

pomoč pri kritičnih projektih, zagotavljanje podpore projektom, usposabljanje in pomoč pri planiranju in spremljanju projektov, spodbujanja pilotnih projektov, oblikovanje predlog itn.,

- **določiti vsebino projektne dokumentacije**, ki sestavlja projektno mapo oz. dosje,
- **izbrati in vpeljati ustrezno programsko podporo**, ki je povezana s poslovnim informacijskim sistemom podjetja,
- **zagotoviti obvladovanje projektov v multiprojektnem okolju** in
- **kadrovanje ljudi in izvesti usposabljanja zaposlenih** s področja projektnega ravnanja. Profil in število delovnih mest v času zagona sta prilagojena kratkoročnim nalogam pisarne. Poleg kadrovanja se v tej fazi oblikuje celovit komunikacijski načrt. Z njegovim izvajanjem se ozavešči ljudi v podjetju o obstoju projektne pisarne, o njenih nalogah ter o njenem pomenu za celotno podjetje.

Razvoj dolgoročne rešitve je tretja stopnja vzpostavljanja projektne pisarne. Poudarek je na optimizaciji procesov in standardov, razvoju kadrov ter še izdatnejši in celovitejši podpori projektnemu ravnanju. Dolgoročne rešitve projektne pisarne obsegajo oblikovanje rešitev, ki zagotavljajo podporo pri odločanju najvišjega ravnateljstva podjetja. Podporo odločanju je moč zagotoviti z agregatnimi pregledi stanja projektov, ki so osredotočeni na doseganje rokov, stroškov in obvladovanje projektne problematike. Nadaljuje se s svetovanjem in z mentorstvom, le v bolj formalni obliki. Projektna pisarna postopoma prične z vse večjim številom nalog in postaja vse bolj strateška projektna pisarna. Na ta način se postopoma oblikujejo lastni standardi kakovosti ravnanja projektov, ki se jih postopoma prilagaja specifičnim zahtevam posameznih kupcev.

Zadnja stopnja v vzpostavitvi projektne pisarne je **vzdrževanje stanja in stalne izboljšave**. Ko je projektna pisarna organizacijsko, vsebinsko in informacijsko vzpostavljena, je potrebno njene procese neprestano izboljševati in dopolnjevati, zato iščemo kritične točke njenega delovanja ter jih skušamo s stalnimi izboljšavami odpravljati. Zaposlenim v projektni pisarni so na tej stopnji v pomoč ugotovitve in predlogi zunanjih presojevalcev sistema projektne ravnanja in/ali pomoč zunanjih svetovalcev s tega področja. S tem ko projektna pisarna polno izvaja naloge, zagotavlja projektom in podjetju podporo tako na strateškem kakor izvedbenem področju. Njena prva naloga v zadnji stopnji je vpeljati ravnanje projektov v podjetju vsepovsod, kjer je to potrebno. Druga naloga pa je pridobivanje povratnih informacij o delovanju projektne pisarne in neprestano uvažanje izboljšav na vseh področjih njenega delovanja. Več projektov pomeni več podatkov in statistik, več dobrih praks,

več izkušenj in več pridobljenega znanja. Pomembno je, da ga projektna pisarna zbere in prepozna, še bolj pomembno pa je, da ga pravilno in pravočasno posreduje nazaj v organizacijo.

Zaposleni bodo sprejeli standarde in nove procese projektnega ravnanja, če bodo sprejeli avtoriteto projektnih ravnateljev in projektne pisarne. To pomeni, da mora organizacija dodeliti ustrezno avtoriteto projektnim ravnateljem in projektni pisarni. Hitrost vzpostavitve je sorazmerna z avtoriteto projektne pisarne. Odgovorna projektna pisarna je edini model, ki ima vso avtoriteto pri uveljavljanju vseh vidikov novega procesa. Tudi drugi modeli projektne pisarne so prav tako lahko učinkoviti pri uveljavljanju, vendar potrebujejo več časa.

Vzpostavljanje projektnih pisarn narašča tako po številu vzpostavljenih projektnih pisarn kot tudi po njihovi pomembnosti od devetdesetih let prejšnjega stoletja. Tudi v Sloveniji obstaja opazno število vsakovrstnih projektnih pisarn, saj imajo podjetja, ki postajajo ali so projektno usmerjena, stalne projektne pisarne z lastnimi, najetimi ali kombiniranimi kadri, prav tako pa državne ustanove za interne projekte ustanavljajo projektne pisarne za velike državne projekte, ki so financirani iz več virov, zato postaja delovanje projektnih pisarn z zahtevanimi zunanjimi neodvisnimi strokovnjaki vsakdanja praksa. Dobro prakso uvajanja projektnih pisarn zasledimo predvsem v javnem sektorju, in sicer na področju uvajanja informatike in pri enkratnih projektih, medtem ko se gradbena podjetja kljub pričakovanjem niso odločila za uvajanje projektnih pisarn.

3.5.2 Rezultati vzpostavitve projektne pisarne

Rezultati vzpostavitve projektne pisarne se odražajo na različnih področjih dela, in sicer (Španič, 2003, str. 59 in Block, 2006, str. 75):

- **Projektna pisarna prinaša koristi vsem udeležencem na projektih**, še posebej ravnateljem projektov in članom projektnega tima ter kupcem, katerim jim je projekt prvotno namenjen. Za ravnatelje projekta in člane projektnega tima predstavlja projektna pisarna velik vir pomoči v obliki mentorstev, svetovanj, usposabljanj ob delu ipd. Na tak način jim projektna pisarna pomaga s standardi projektnega ravnanja, ki v podjetju predstavljajo temelj urejenega projektnega dela. Člani projektnega tima so oskrbljeni z orodji za učinkovito opravljanje projektnih aktivnosti. S centralnim informacijskim sistemom za spremljanje projektov pa se postopoma gradi baza znanja, ki je vsem udeležencem na projektu v pomoč pri načrtovanju, izvajanju, kontroli in zaključku projekta.

- Nasprotniki projektne pisarne trdijo, da so stroški njene vzpostavitve in delovanja visoki, še posebno v primeru, ko projektna pisarna nudi popoln servis s področja projektnega ravnanja. Vendar pa pri tem ne smemo pozabiti, da **s projektno pisarno pridobimo urejeno okolje za projektno ravnanje**, kar projektnim ravnateljem olajša ravnanje, projektnim timom pa omogoča učinkovito opravljanje dela, **s tem pa se stroški projektov minimizirajo**.

Velikokrat se stroški projektne pisarne pripisujejo različnim oddelkom znotraj podjetja, z vpeljavo projektne pisarne pa le zamenjajo naslov stroškovnega mesta. Tako so bolj vidni, s čimer se olajša njihova kontrola, lahko pa predstavljajo tudi povod za kritike projektne pisarne. Značilni **stroški, povezani s projektno pisarno**, so (Rad, Ginger, 2002, str. 162):

- stroški stalno zaposlenih,
- stroški začasno ali pogodbeno zaposlenih,
- stroški vzpostavitve in vzdrževanja informacijskega sistema,
- stroški usposabljanja in izobraževanja iz projektnega ravnanja,
- stroški svetovanja in mentorstva,
- administrativni stroški.

Za projektno pisarno velja centralistična ureditev, ki pa ne pomeni izgube fleksibilnosti, kreativnosti in odločanja na samem kraju dogajanja – na projektih. Res pa je, da je projektna pisarna tista, ki mora odigrati **vlogo pomočnika projektnemu timu**, ko le-ta potrebuje strokovno pomoč. Ravnatelj projekta s člani projektne pisarne dela samostojno in neodvisno v okviru standardnih procesov, ki jih predpiše projektna pisarna. Pobudniki projektne pisarne pa se morajo zavedati, da je projektna pisarna servisni oddelek, v pomoč celotni organizaciji, in nima naloge ustrahovanja zaposlenih, ampak pomoč in vzdrževanje urejenega okolja, v katerem ti zaposleni delajo.

Eden od prepoznanih rezultatov vzpostavitve projektne pisarne je tudi, da **z izvajanjem izobraževanj in svetovanj** pri uporabi poslovnika **in pri izvajanju metodologije projektnega ravnanja** pridobi primeren ugled ter **se** na tak način **uveljavi kot pomemben del organizacije projektov**, še posebej v okoljih, kjer projektne miselnosti ni tako razvita. Z nadaljnjim odličnim delom pa si zaposleni v projektni pisarni zagotovijo tudi primeren status, kar prispeva k temu, da udeleženci v projektu čutijo nenehno strokovno podporo svojemu delu in vedo, na koga se lahko zanesejo, s čimer se olajša usklajevanje projektov.

3.5.3 Dejavniki za uspešno projektno pisarno

Kmalu po vzpostavitvi projektne pisarne se morajo pokazati prvi rezultati, če želi pisarna zadovoljiti ravnateljstvo podjetja. Hkrati mora biti sposobna vzdrževati dolgoročno vizijo razvoja projektnega ravnanja v podjetju.

Dejavniki, na katerih temelji uspešna vzpostavitev projektne pisarne, so (Bridges, Crawford, 2006, str. 4):

Enostavnost. V začetku nima nobenega smisla optimizirati vsak vidik projektne pisarne in projektnega ravnanja. Uvajanje naj bo enostavno in vsem razumljivo.

Postopnost. Hitre in obsežne spremembe organizacije je težko izpeljati čez noč. Lahko se zgodi, da zaradi hitrih in obsežnih sprememb rezultati ne bodo enaki planiranim in bo podpora projektu spreminjanja organizacije upadla. Ljudje spremembe lažje sprejemamo postopoma, zato je stopenjsko uvajanje zelo dobrodošlo.

Osredotočenost. Ko se enkrat odločimo za vzpostavitev projektne pisarne, jo moramo izpeljati. Če vzpostavljanje traja predolgo ali se odločitev o vzpostavitvi večkrat spremeni, je to vsekakor napačen signal za vse delujoče pri projektih. Kako naj projektna pisarna pomaga projektnim ravnateljem pri njihovih projektih in si pridobi zaupanje, če še projekta vzpostavitve projektne pisarne ni izpeljala, kot je to potrebno.

Vrednosti za uporabnike. Že na začetku mora zadostiti potrebam tako ravnateljstva podjetja kakor vseh vključenih v projektno delo. Zagotoviti mora, da se cilji projektne pisarne ujemajo s cilji organizacije in nedvoumno pokazati, da se s pomočjo projektne pisarne in projektnega ravnanja lahko lažje doseže cilje podjetja. Projektnim timom in ravnateljem mora takoj nuditi pomoč in ne samo zahtevati podatkov in informacij z izgovorom, da je v fazi uvajanja. Uvajanje projektne pisarne naj ne temelji na zahtevah in dodatnih obremenitvah, ampak na nudenju pomoči in trudu za izboljšave.

Planiranje. Čeprav se planiranje lahko zdi na prvi pogled neproduktivno, s planom predvidimo tako pozitivne kakor negativne vidike projektne pisarne. Z dobrim planom se izognemo marsikateri oviri in bistveno skrajšamo čas uvajanja ter povečamo njeno uspešnost.

Komuniciranje. Odprta komunikacija bo zmanjšala strah zaposlenih pred pisarno in izničila špekulacije o njenem namenu, nalogah in pristojnostih. Odpor vseh v podjetju bo manjši, če bodo spoznali prednosti tovrstne organiziranosti ter prednosti, ki jo bo vpeljava projektne pisarne prinesla njim. Poleg notranje komunikacije je v času vpeljave potrebno komunicirati tudi s partnerji zunaj podjetja in vse vpletene obveščati o napredku pri vzpostavljanju.

Block (2006, str. 1) opisuje bolj konkretne naloge projektne pisarne, ki imajo velik vpliv na uspešnost projektne pisarne in temeljijo na večletnih mednarodnih izkušnjah:

Nadzor nad pobeglimi projekti. Če želimo doseči hitre rezultate, moramo najprej odkriti in obvladati vse tiste projekte v podjetju, ki so ušli nadzoru. Indikatorji pobeglih projektov so prekoračeni časovni roki in stroški ter neustrezne karakteristike ali neustrezna kakovost rezultata projekta. In ravno pri takih projektih se mora projektna pisarna najprej izkazati. V prvi vrsti mora odkriti razloge za neuspeh. Preveriti mora usklajenost projektov z vizijo podjetja, oceniti vpliv posameznega projekta na prihodnjo uspešnost podjetja ter nato določiti prioritete. Preveč sočasno aktivnih projektov je pogost vzrok za neuspeh. Nato mora določiti, kateri projekti naj se ukinejo, kateri naj ostanejo na čakanju in kateri naj gredo v ponovno izvajanje. Slednji dobijo na voljo več virov, predvsem pa je treba odkriti in odpraviti prvotne razloge za neuspeh. Projektne pisarne mora pomagati ravnateljem teh projektov, četudi si pomoči ne želijo.

Pomoč pri zagonu projektov in ocenjevanju tveganja. Kakor so trdni temelji ključni za stabilnost stavbe, tako je dober zagon projekta ključen za njegov uspeh. Zagon projekta združuje vse potrebne aktivnosti pred začetkom samega izvajanja projekta. Izraz »zagon« se pojavi v osemdesetih letih in združuje faze koncipiranja, definiranja cilja projekta in planiranja projekta (Stare, Kobe, 2005, str. 1). Projektne pisarne nudijo pomoč ravnatelju projekta in projektному timu pri zamišljanju vseh vidikov projekta, kakor tudi pri izdelavi zagonskega elaborata. Zagonski elaborat je temelj odločanja o izvedbi projekta, zato mora biti narejen strokovno, v primernem obsegu in globini. Pomemben del zagona projekta je tudi ocena tveganja. Projektne pisarne mora oblikovati sistem, s katerim je možno oceniti tveganje pri posameznem projektu.

Ravnanje portfelja projektov. Proces ravnanja portfelja projektov delimo na dva dela: izbor projektov ter kontrolo in pregled nad njimi. Pri izboru projektov pisarna administrativno in strokovno pomaga tistim, ki izbirajo projekte. V drugem delu pa

pomaga pri vzpostavljanju mehanizmov kontrole izvajanja projektov ter opravlja periodični pregled uspešnosti vseh projektov v podjetju. Rezultate posreduje ravnateljstvu podjetja.

Revidiranje zaključenih projektov. V prvi vrsti je potrebno izpostaviti, da revizija ni namenjena iskanju krivcev, ampak učenju na lastnih napakah, oblikovanju baze znanja iz projektnega ravnanja in učinkovitejšemu delu v prihodnje. Revidiranje naj zajema tako ravnateljski kakor tudi izvedbeni del projekta. Pisarna naj bo, če to dopuščajo kadrovske razmere v podjetju, samo pobudnik in nadzornik revizije in ne njen izvajalec. Revizijo naj izvede za to nalogo oblikovana skupina ravnateljstva podjetja in projektnih ravnateljev, ki niso neposredno vključeni v revidirani projekt.

Vodenje evidence obremenitve zaposlenih. Navadno se dogaja, da so usposobljeni kadri preobremenjeni, razpoložljivi kadri pa nimajo primerne ali zadostne usposobljenosti. Mnogi navajajo kot enega poglavitnih vzrokov za neuspeh projektov ravno pomanjkanje ustrezno usposobljenih kadrov v trenutku, ko jih projekt najbolj potrebuje. Projektna pisarna lahko tu odigra pomembno vlogo skrbnika baze obremenjenosti in usposobljenosti kadrov v podjetju. Ima tudi pregled nad prioriteto izvajanja projektov v podjetju; najpomembnejšim projektom se dodeljuje najbolj usposobljene kadre in hkrati skrbi, da niso preobremenjeni z delom pri drugih projektih ali v funkciji.

Izbor in razvoj projektnih ravnateljev. Izbor in razvoj projektnih ravnateljev navadno ni kratkoročna naloga projektne pisarne. To je delo na dolgi rok, usklajeno tako s samo vizijo podjetja kakor tudi z vizijo razvoja projektnega ravnanja v podjetju. Na začetku delovanja projektne pisarne so (v večini primerov) projektni ravnatelji že v podjetju. Ob prvem pomanjkanju ustreznih kadrov pa mora imeti pisarna že izdelane izbirne postopke. Hkrati si mora vseskozi prizadevati za nadaljnje usposabljanje in razvoj vseh projektnih ravnateljev podjetja.

Razvoj in vzdrževanje projektnemu ravnanju naklonjenega okolja. Projektno okolje najprej oblikujemo z oblikovanjem ustreznih postopkov, procesov in standardov. Težji del predstavlja njihova vpeljava v prakso. Izkušnje iz prakse tudi kažejo, da je za projektnemu ravnanju naklonjeno okolje ključna podpora vodstva podjetja. Če je vodstvo na strani projektne pisarne, so rezultati boljši in doseženi veliko hitreje. Za učinkovito podporo standardom in predpisom ter ustrezno projektno okolje skrbi ustrezen informacijski sistem, katerega izbira, vpeljava in vzdrževanje je naloga projektne pisarne. Seveda zgolj internetna stran in elektronska

sporočila niso dovolj. Komuniciranje s projektnimi timi in med njimi mora biti celovito in vodeno s strani projektne pisarne.

Kombinacija naštetih dejavnikov, sposobno osebje projektne pisarne in dobra podpora ravnateljstva podjetja zagotavlja uspeh projektne pisarne.

4 PREDSTAVITEV PODJETJA MAKRO 5 INVESTICIJE

4.1 Dejavnost in poslovanje podjetja

Podjetje Makro 5, d.o.o. je leta 1989 ustanovila skupina petih poslovnežev. Po več spremembah imena in družbeniške sestave se je februarja 2003 zaradi zelo diferencirane dejavnosti družbenikov podjetje Makro 5 d.o.o. razdelilo in nastalo je podjetje Makro 5 Investicije d.o.o. s sedežem v poslovnih prostorih na Kidričevi 46 in dislocirano enoto v Ljubljani.

Med dejavnosti podjetja Makro 5 Investicije sodijo projektiranje, načrtovanje, izvedba in finančni inženiring različnih **gradbenih projektov**. Specializirani smo na področju bazenske tehnike (od projekta do izvedbe) in izgradnji tehnično zahtevnih objektov (instalacije v farmacevtski industriji, objekti s »čistimi« prostori, zahtevnimi klimatskimi sistemi, celostne rešitve v turističnih objektih in drugo). Glavnino dela predstavljajo projekti, ki v povprečju trajajo eno leto.

Da bi svojim poslovnim partnerjem lahko ponudilo celostno storitev se je podjetje začelo kapitalsko povezovati. Trenutno so v skupini podjetja Makro 5 Investicije d.o.o., Makro 5 Trading d.o.o., IMP Montaža Maribor d.d., IMP Klima Montaža d.o.o., Imgrad čisti prostori d.o.o., IBL sistemi d.o.o., ter v tujini podjetje Makro 5 Umag (Hrvaška), Makro 5 Polam (Poljska), podružnico v Ruski federaciji in BiH.

Sposobnost povezovanja komplementarnih družb v skupino MAKRO 5 Investicije je močno povečala potencial družbe. Zato so strateški načrti povezani s širitvijo v tri smeri: matična družba skrbi za slovenski trg in širitev na trge »stare« Evropske unije, družbi na Hrvaškem in BiH sta zadolženi za prodor na jugovzhod Evrope, predvsem v države na Balkanskem polotoku, družbi na Poljskem in v Rusiji pa bosta sposobni najbolj učinkovito tržiti v »novi« Evropi in Rusiji. Pri tem je zelo pomembna relativna samostojnost posameznih podjetij znotraj skupine, ki se tako sproti prilagaja potrebam kupca in v posamezen projekt vedno vključuje najbolj optimalen kadroviski potencial in poišče najbolj primerno rešitev.

Podjetje želi zagotoviti najvišje standarde kakovosti na vseh področjih delovanja, od monterja na področju bazenske tehnike do vodilnega projektanta na področju avtomatizacije industrijskih procesov. Podjetje želi povečati konkurenčno in poslovno uspešnost v Sloveniji in na tujih trgih, tako na območju Balkana, kot v državah članicah Evropske unije.

Poslanstvo podjetja je zadovoljevanje zahtev in želja investorjev s pravočasnimi, optimalnimi, strokovnimi in kakovostnimi rešitvami.

Poglavitni **strateški cilji podjetja** so zagotoviti stalni napredek zaposlenih in s tem podjetja, finančna rast podjetja in povezovanje z zunanjimi dejavniki. Podjetje stremi k nenehnemu izboljševanju kakovosti storitev in poslovnih procesov, s čemer se bo večal ugled podjetja. Z novimi znanji želimo izpolnjevati zahteve naročnikov naših storitev.

Oporne točke za doseganje zadanih strateških ciljev so:

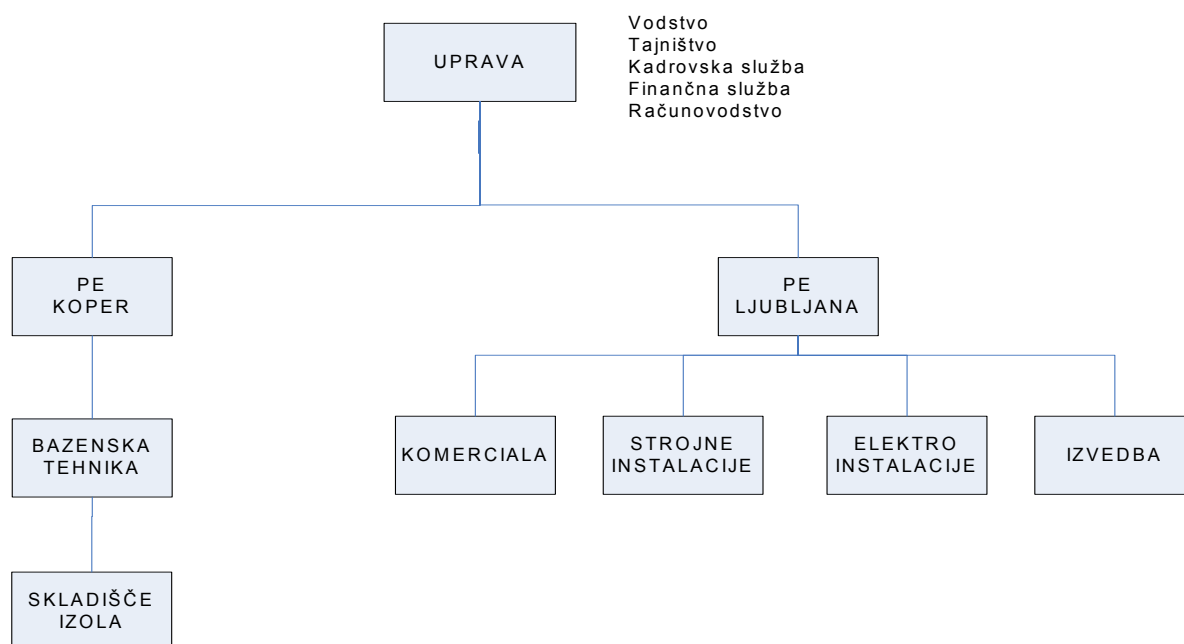
- izobraževanje in usposabljanje zaposlenih;
- spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti zaposlenih, ter zagotavljanje njihovega zadovoljstva;
- podiranje komunikacijskih pregrad in vzpostavljanje novih komunikacij;
- iskanje in ščitenje edinstvenih tehničnih rešitev, ter tako večati kapital podjetja in si s tem zagotoviti hitrejša reakcije na trgih;
- nudenje visoko kakovostnih storitev poslovnim partnerjem;
- vsakemu kupcu – investorju ponuditi njemu lastno, na kožo pisano rešitev;
- postati eno vodilnih podjetij na področju celovitega obvladovanja implementacije proizvodnih procesov farmacije;
- povečevati konkurenčnost podjetja na domačem in tujih trgih.

4.2 Organizacija podjetja

Oblikovanje organizacijske strukture podjetja je proces, ki je za podjetje strateškega pomena. Glede na oblikovano in sprejeto vizijo ter kasneje strategijo podjetja je potrebno določiti glavne procese v podjetju ter seveda njihovo oblikovanje.

Slika 6: Organizacijska shema podjetja Makro 5 investicije.

Organizacijska shema Makro 5 Investicije d.o.o.



Vir: interno gradivo, 2006, str. 6.

V skupini Makro 5 investicije predstavlja projektno delo večino poslovnih aktivnosti podjetja. Poleg majhnih in srednjih projektov podjetje izvaja večje število zahtevnih in obširnih projektov. Samo organizacijo podjetja bi lahko označili kot čisto projektno organizacijo. Projektom prilagojena organizacija ni vzpostavljena vzporedno s funkcijsko organizacijsko strukturo, ampak se z njo prepleta in dopolnjuje. Ravnatelji projektov so zaposleni na projektih, člani projektnih timov pa so zaposleni na projektih in/ali v funkcijah podjetja. Funkcijski in projektni ravnatelji morajo jasno določiti, kateri ljudje in v kolikšnem obsegu bodo sodelovali pri projektih. Kadar imajo projektni ravnatelji večjo formalno moč kot funkcijski ravnatelji, izvajanje projektov poteka hitreje in velikokrat z najboljšimi kadri. Težavo organizaciji podjetja predstavlja slab organizacijski sistem znotraj podjetja, ki ni sledil zelo hitri rasti podjetja, prenos znanja in izkušenj med projekti je slab ali ga sploh ni. Prav tako problem predstavlja pomanjkanje kvalitetnih organizacijskih predpisov, poslovnikov in navodil.

4.3 Organizacija projektov v podjetju Makro 5 investicije

Pri razvijanju ravnanja projektov v podjetju lahko zasledimo različne zrelostne stopnje stanja ravnanja projektov. V Podjetju Makro 5 investicije bi stanje ravnanja

projektov glede na razdelitev, ki jo podaja Semolič (tabela 2), lahko uvrstili v začetno fazo **tretje ravni**, v področje »**ravnanja projektov**«. V podjetju je ravnanje projektov naravni način vsakdanjega dela, vendar z razvijajočo se projektno organizacijo. Prav tako je ravnanje projektov v veliki večini podprto s strani zaposlenih. Opozoriti pa moram, da so nekateri procesi ravnanja projektov slabo podprti in se ne izvajajo. Krivdo lahko iščemo v ne dovolj visokem nivoju znanja projektnih ravnateljev in verjetno tudi v odporu spremembam kulture podjetja.

Tabela 2: Zrelostne ravni ravnanja projektov.

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

Vir: Semolič, 2000, str. 23.

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

4.3.1 Informacijski sistem kot podpora ravnanju projektov

Pravilna izbira informacijskega sistema oziroma programskega paketa za podporo ravnanju projektov rešuje nekatere probleme, s katerimi se srečujejo podjetja pri uvajanju ravnanja projektov v podjetje. Programski paketi omogočajo namreč večjo preglednost podatkov in moč ravnanja z njimi. Sistem članom projektnega tima omogoča hiter dostop do projektnih podatkov, pregled nad njimi in njihovo analizo.

Poseben problem za ravnanje projektov so zaprti ali nepovezani projektni informacijski sistemi. Tako npr. neko programsko orodje za ravnanje projektov z moduli planiranja rokov, stroškov, virov, optimizacije in kontroliranja, pri čemer je celo omogočeno vključevanje določenih podatkov iz obstoječih baz, sicer pogojuje delovanje projektnega informacijskega sistema, vendar ni tako povezano s poslovnim informacijskim sistemom, da lahko zagotovimo povezavo z obračuni projekta po stroškovnih mestih ali delovnih nalogih, ne omogoča skupnega planiranja projektnega dela in rednega dela po operativnih planih poslovanja, prenosa podatkov za obračunavanje plač izvajalcev, ki delajo na projektih in hkrati na rednih delih itd. V tem primeru je potrebno zagotoviti rešitve prenosa podatkov, kar praviloma (še) ne rešuje tako projektni kot poslovni informacijski sistem. Obstajajo programske rešitve, ki to omogočajo, so pa dražje in zahtevajo obsežen projekt za uvedbo in predvsem vključevanje projektnih pisarn oz. podpor za zagotovitev delovanja takšnih informacijskih sistemov (Hauc, 2002, str. 315).

Informacijski sistem za podporo projektnemu ravnanju mora zbirati, shranjevati, obdelovati, zgoščevati in razdeljevati informacije ter zagotavljati do njih dostop. Čeprav se ravnanje projekta razlikuje od ravnanja ponavljajočih se poslovnih aktivnosti, imata skupne poslovne aktivnosti, zato potrebujemo povezavo in koordiniranje med obema sistemoma. Sodoben informacijski sistem za podporo projektnemu ravnanju je torej integriran z informacijskim sistemom celotnega poslovnega sistema (poslovni informacijski sistem), kar dosežemo z uporabo enotne baze podatkov.

V podjetju Makro 5 investicije smo se odločili za razvoj lastnega informacijskega sistema za podporo ravnanju projektov. K sodelovanju smo povabilo podjetje Aioss. Dejavnost podjetja Aioss je načrtovanje, razvoj in vzdrževanje programskih rešitev po specifičnih zahtevah naročnika, načrtovanje, razvoj in vzdrževanje informacijskih omrežij ter strežniških storitev ter svetovanje na sistemskem področju informacijskih rešitev, finančno računovodska dela in svetovanje pri uporabi poslovnega programskega paketa Pantheon, pomoč pri uvajanju in vzdrževanju standardov ter pomoč pri izdelavi pravilnikov ter svetovanje na področju organizacije. Produkt

sodelovanja je programska rešitev imenovana PAM (Project Activity Management) (Priloga 1 prikazuje osnovni uporabniški vmesnik informacijskega sistema PAM). PAM se uporablja v praksi od leta 2003 ter je iz preprostih začetkov prerasel v orodje, ki ga vsak dan na sedežu podjetja v Kopru in v poslovni enoti v Ljubljani uporablja preko 80 zaposlenih.

Ena izmed glavnih lastnosti projektnega informacijskega sistema PAM je povezljivost s poslovnim informacijskim sistemom Pantheon, ki ga je izdelalo podjetje Datalab d.d., ter ga uporabljamo kot osnovno orodje za obvladovanje računovodskih dokumentov. To pomeni, da so projektnim ravnateljem oziroma udeležencem projekta preko PAM-a dosegljivi vsi ključni finančni podatki iz Pantheona. Tako lahko na primer, ravnatelj projekta preveri poleg ostalih podatkov finančno stanje na projektu kjerkoli in kadarkoli, potrebuje le dostop do interneta in osebni računalnik.

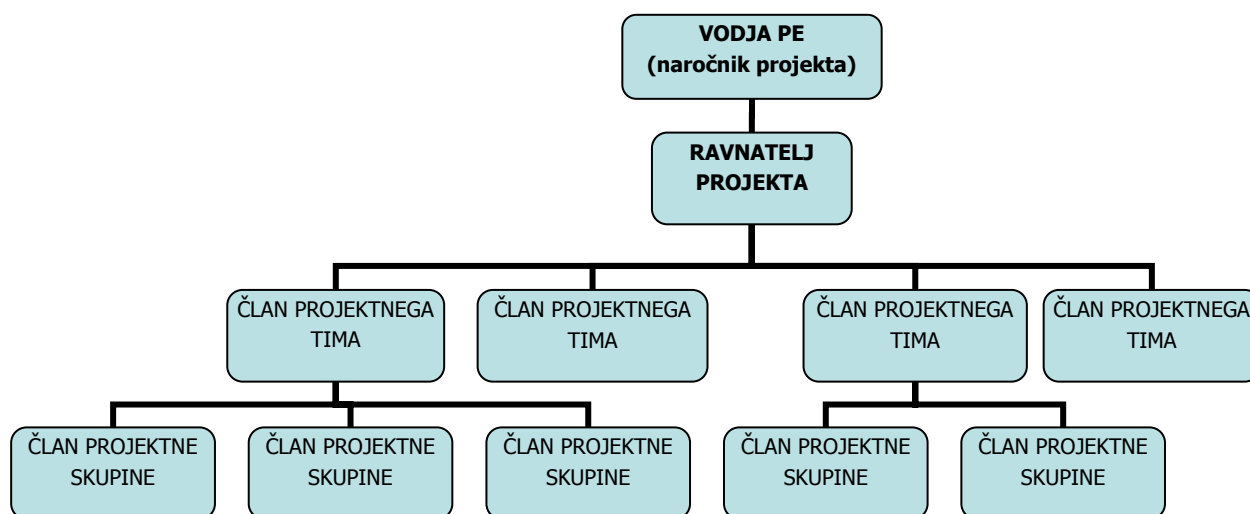
Osnovne funkcije informacijskega sistema PAM:

- pregled nad portfeljem projektov,
- dostop do ključnih informacij projekta in pregled nad stanjem projekta, življenjskim ciklom projekta,
- dostop do baze podatkov, dokumentov, ponudb, pogodb, naročil, računov itd.,
- ažurni finančni podatki, balance in finančni izkazi projektov,
- planiranje projektov,
- določitev ravnatelja projekta in projektnega tima, pooblastila in odgovornosti,
- obvladovanje materialnega skladišča,
- naročanje materialov in storitev,
- obdelava povpraševanj in ponudb,
- obvladovanje virov, obračun osebnih dohodkov,
- obveščanje,
- dostop do baze pravilnikov in navodil,...

4.3.2 Organizacija projektov in njegovi udeleženci

Vsak projekt ima svojo projektno organizacijo, ki jo sestavljajo udeleženci na projektu. To so naročnik projekta, ravnatelj projekta, člani projektnega tima in člani projektne skupine, ki lahko prihajajo iz različnih podjetij skupine Makro 5 investicije, različnih strokovnih področij in tudi različnih zunanji izvajalci.

Slika 7: Organizacija projekta v Makro 5 investicije.



Naročnik projekta – vodja poslovne enote je oseba, ki upravlja s projektom, določa namen in cilje projekta, nadzira ravnanje projekta, zagotavlja vire ter sproži začetek in potrdi zaključek projekta.

Ravnatelj projekta je oseba, ki ravnataljuje projekt, izbere in po potrebi predlaga zamenjavo članov projektnega tima. Ravnatelja projekta imenuje naročnik projekta. Ravnatelj projekta deluje v okviru projektne organizacije samostojno in na čelu projektnega tima, ki je določen s strani naročnika v fazi priprave projekta.

Projektni tim je skupina zaposlenih različnih strokovnosti, ki sodelujejo pri ravnanju in izvajanju projekta, so odgovorni za določena strokovna področja in so nosilci aktivnosti. Člane projektne tima predlaga ravnatelj projekta, sestavo projektne tima pa dokončno potrdi vodja PE.

Projektna skupina je širša skupina zaposlenih različnih strokovnosti, ki sodeluje pri izvajanju projekta, so odgovorni za strokovno opravljanje dela in so nosilci nalog. Za razliko od projektne tima ne sodelujejo pri ravnanju projekta. Ravnatelj projekta in člani projektne tima lahko delegirajo aktivnosti in naloge v izvajanje članom projektne skupine.

Sestava projektne tima in projektne skupine je lahko interna (sestavljajo ga izključno zaposleni Makro 5 investicij) ali mešana. Člani projektne timov in skupin so v času, ki jim je določen za opravljanje projektne naloge, neposredno odgovorni ravnatelju projekta, saj za delo na projektu prejemajo navodila za delo hkrati od

ravnatelja projekta kot tudi od svojega nadrejenega ne glede na siceršnji položaj v podjetju.

4.3.3 Proces ravnanja projektov v Makro 5 investicije

Projektni pristop k uresničevanju poslovnih in strateških ciljev v skupini Makro 5 investicije je edini način dela, saj se večina procesov v podjetju organizira v obliki projektov, kar je posredno pripomoglo tudi k pridobivanju novih poslov in k stalni rasti skupine podjetij. Zaradi navedenega narašča število projektov, z rastjo poslovanja pa prihaja tudi do vse večjega obsega projektov v posameznih podjetjih znotraj skupine. Predvideni časi za izvedbo se krajšajo, dodatno se postavljajo zahteve po kakovosti ter ustvarjajo pritiski po zniževanju cen in stroškov. V vse več projektih se pojavljajo nestandardne rešitve, ki zahtevajo novo tehnologijo, sodelovanje večjega števila strokovnjakov iz različnih področij, zunanjih izvajalcev.

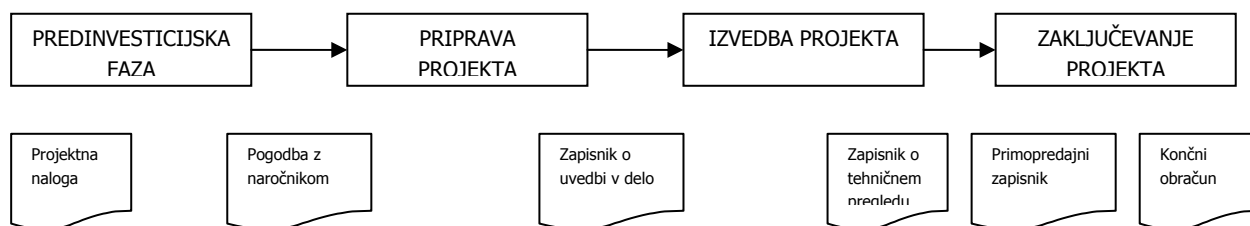
Za gradbene projekte je značilna kompleksnost in veliko število aktivnosti ter ogromno različnih virov, potrebnih za izvedbo projektov. Zato je planiranje ter izračunavanje predračunov stroškov za gradbene projekte zelo zahtevna in ključna naloga. Prav tako je zahtevna tudi kontrola rokov ter vmesnega doseganja predračunov stroškov. Kontroliranje finančnih tokov posameznih gradbenih projektov pomeni kontrolo finančnih tokov za celotno podjetje.

Obstoječi sistem ravnanja projektov v Makro 5 investicijah izhaja iz zahtev sistema kakovosti v podjetju in temelji na pravilniku o obvladovanju projektov, ki le na najvišji ravni ureja sistem ravnanja s projekti v podjetju. Pomanjkljivost takega sistema je, da z njim niso natančno urejeni postopki ravnanja projektov, kar pomeni, da ima lahko vsak ravnatelj projekta svojo lastno metodo ravnanja projekta. Tako tudi ni skupnega standarda planiranja projektov, pogosto so plani projektov izdelani ob upoštevanju le najnujnejših zahtev strateških kupcev podjetja (npr. mednarodnih farmacevtskih družb).

Življenjski cikel projekta poteka v štirih glavnih fazah, ki jih povzema slika 8:

- predinvesticijska faza,
- priprava (načrtovanje) projekta,
- izvedba projekta,
- zaključevanje projekta.

Slika 8: Faze v procesu izvedbe projekta v Makro 5 Investicije.



V opisu posameznih faz navajamo aktivnosti, ki se dogajajo vedno, ne glede vrsto projekta.

1. faza: Predinvesticijska faza

V predinvesticijski fazi se izdelata idejna zasnova projekta oziroma idejna projektna dokumentacija, izdelata se študija upravičenosti projekta z oceno investicije in oceno pričakovanih učinkov in rezultatov. Faza se zaključi z odobritvijo oziroma neodobritvijo projekta s strani naročnika projekta.

2. faza: Priprava (načrtovanje) projekta

Priprava projekta kot druga faza procesa se prične z odpiranjem novega projekta, ki jo izvedeta vodja poslovne enote (v nadaljevanju PE) oz. odgovorna oseba za odpiranje novega projekta v PE. Projektu vodja PE določi osnovne parametre:

- ime naročnika,
- naziv projekta,
- ime izvajalca,
- rok izvedbe,
- obseg resursov,
- kratek opis projekta.

Prvi del faze priprave projekta se zaključi z imenovanjem ravnatelja projekta in projektnega tima ter z določitvijo njihovih odgovornosti in pooblastil.

Opustitev projekta v tej fazi je možna zaradi strateških tveganj in sprememb v okolju, pri čemer je potrebno vzroke opustitve dokumentirati in predati v arhiv projekta.

V drugem delu faze priprave projekta ravnatelj projekta skliče vzpostavitevni sestanek projekta. Na sestanku ravnatelj projekta skupaj s projektnim timom predstavi in pregleda operativni plan projekta ter s pomočjo WBS dogovori obseg dela posameznega člana projektnega tima. Oblikuje se organizacija projekta in s projektnim timom se določi način komuniciranja med udeleženci projekta.

Naslednje aktivnosti v tej fazi lahko potekajo sočasno. Gre za pridobivanje dovoljenj in drugih potrebnih dokumentov za potrebe projekta, izdelava projektne dokumentacije, izvedba aktivnosti v zvezi z organizacijo gradbišča, planiranje projekta in izdelava podrobnega terminskega plana projekta, pregled ponudb kooperantov ter morebitna nova povpraševanja po storitvah kooperantov. Ravnatelj projekta informira naročnika o ključnih aktivnostih priprave projekta ter se z njim stalno usklajuje. Priprava projekta se zaključi s podpisom kooperantskih pogodb. Če gre za projekt, ki traja dlje časa, se ta faza zaključi s sklenitvijo pogodb s tistimi kooperanti, ki začno z delom na začetku same izvedbe - z ostalimi kooperanti se v tem primeru sklepa pogodbe v drugi fazi, tj. med samo izgradnjo objekta.

3. faza: Izvedba projekta

Tretja faza procesa je sama izvedba projekta, ki se prične z uvedbo v delo (zapis v gradbenem dnevniku). Aktivnosti v tej fazi se lahko zelo razlikujejo, odvisno od tega za kakšen projekt gre. Zaradi tega navajamo le tistih nekaj glavnih sklopov aktivnosti, ki se pojavljajo pri vseh projektih. Gre za proces uveljavljanja in kontrole projekta, tj. kontrolo kvalitete izvedbe del in vgrajenih materialov, količinski nadzor ter rokovo spremljanje, ažurno vodenje gradbene knjige, gradbenega dnevnika in drugih potrebnih evidenc, gradnje s koordiniranjem del vseh kooperantov. Ravnatelj projekta spremlja izvedbo projekta in poroča o poteku projekta enkrat tedensko na kolegiju. Druga faza se konča s fizičnim zaključkom izgradnje oz. rekonstrukcije objekta.

4. faza: Zaključevanje projekta

Četrta faza, tj. zaključevanje projekta, se prične s pripravo dokumentacije za tehnični pregled, samo izvedbo tehničnega pregleda in odpravo morebitnih pomanjkljivosti. Sledi primopredaja objekta investitorju, odprava morebitnih pomanjkljivosti ugotovljenih na primopredaji in končni obračun z investitorjem in kooperanti. Konec tretje faze predstavlja Poročilo o zaključku izvedbe projekta, ki ga napiše ravnatelj projekta ter ga da vodji PE v pregled. Poročilo obsega analizo uspešnosti in učinkovitosti izvedbe projekta. V poročilo vključi tudi oceno projektnega tima o izvedbi projekta. Po podpisu tega poročila vodja PE pregleda končno poročilo projekta in z njegovo potrditvijo dodeli projektu status zaključenega projekta. Nato se vsa dokumentacija, ki se tiče projekta, shrani v arhiv.

5 VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE V PODJETJU MAKRO 5 INVESTICIJE

Končni cilj vsake organizacije, katere vsakdanje delo predstavljajo projekti, je vzpostavitev strateške projektne pisarne. To lahko dosežemo tako, da začnemo z manjšimi nalogami in cilji, ki jih mora doseči projektna pisarna. S temi, tako imenovanimi hitrimi zadetki, lahko začne pomen in vrednost projektne pisarna počasi, a vztrajno rasti. **Najuspešnejše projektne pisarne so se razvile v stopnjah**, tako kot je planiran tudi vsak projekt. Začnemo z gradnjo temeljev, testiramo vsak dosežen mejnik in dodajamo funkcionalnost z vsako zaključeno storitvijo, ki dosega uspehe (Scotto, 2000, str. 94).

Način vzpostavitve projektne pisarne je zelo odvisen od kulture v podjetju. Prva možnost je, da projektno pisarno vzpostavimo na nevsiljiv način, ki temelji na prikazu delovanja projektne pisarne na nevsiljiv način. Vsi zaposleni uvidijo prednosti projektne pisarne in jo zato tudi brez upiranja sprejmejo. Ta pristop je primeren predvsem za raziskovalno razvojne organizacije, ki so vodene podobno kot univerze, saj se v takšnih organizacijah ukazovalni oziroma vojaški način ne bi obnesel. Druga možnost pa temelji ravno na »vojaškem« pristopu, kjer je projektna pisarna sprejeta ravno zaradi odločitve in pritiska najvišjega vrha organizacije. Tem odločitvam se ne oporeka ali se o njih debatira. Ta način vzpostavitve projektne pisarne je primeren za organizacije, ki so vodene po »vojaškem« principu in bi bil prvi, nevsiljiv način, sprejet kot nekaj slabega in neresnega. Tretja možnost pa je vzpostavitev projektne pisarne na kombiniran način. V tem primeru najprej pridobimo na svojo stran tiste zaposlene, ki so vedno odprti za spremembe in sicer z nevsiljivim načinom vzpostavitve projektne pisarne. Tem zaposlenim se kmalu pridružijo zaposleni, ki hočejo najprej videti rezultate in šele nato postanejo pristaši novosti. In na koncu še vedno ostane nekaj takšnih, ki se vedno upirajo vsaki spremembi in v tej zadnji fazi je potrebna uporaba »vojaškega« načina sprejemanja novosti. Najvišje vodstvo izvrši pritisk na te neomajne delavce. Raziskave so pokazale, da je v praksi najuspešnejši tretji, kombiniran model vzpostavitve projektne pisarne, saj so eni in drugi ekstremi v realnosti redki (Randall, 2001, str. 48).

5.1 Umestitev projektne pisarne v organizacijo podjetja

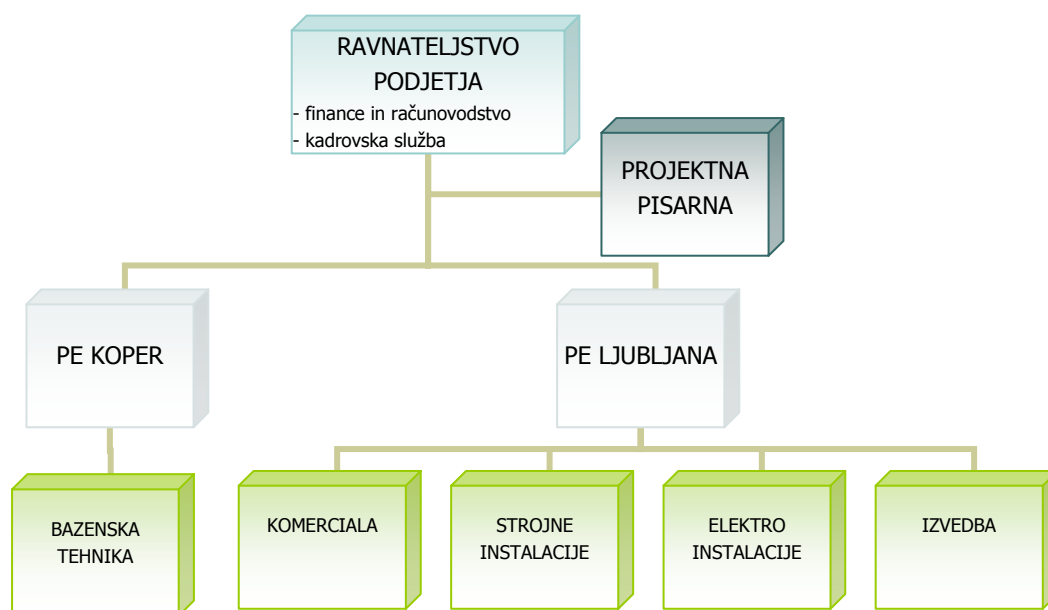
Projektno pisarno lahko umestimo v različne organizacijske ravni podjetja. Glede na raven se spreminja obseg nalog projektne pisarne, spreminjata se njena vloga in pomen. Crawford (2006, str. 5) pravi, da je razumevanje, kam želimo umestiti projektno pisarno ključno za njeno uspešno delovanje. Višje kot je umeščena v

organizacijski strukturi, več nalog z večjim obsegom izvaja ter nosi večjo odgovornost za uspešnost projektov.

Projektna pisarna kot (štabna) organizacijska enota predstavlja podporo projektному ravnanju oziroma je osrednji strokovni servis na področjih planiranja, spremljanja in ravnanja projektov, skrbi za usposobljenost udeležencev projektov, uvajanja projektne dokumentacije, informacijske podpore projektному ravnanju, ter določanja in vzdrževanja standardov projektnega ravnanja v podjetju Makro 5 investicije.

Projektna pisarna kot štabna enota je po strokovni plati nadrejena funkcijskemu ravnateljstvu, vendar nima enakih pristojnosti. Velikokrat štabno projektno pisarno v podjetju vidijo kot podaljšano roko ravnateljstva podjetja, kar pozitivno vpliva na zaupanje v projektno pisarno in v njej začasno zaposlenih projektних ravnateljev in ji daje večjo moč. S položajem blizu ravnateljstva podjetja se olajša njeno uvajanje v organizacijo in se ji da možnost, da zgradi avtoriteto na svoji strokovnosti, prične opravljati svoje naloge ter upraviči svoj obstoj.

Slika 9: Predlog organizacije podjetja Makro 5 investicije.



Iz slike 9 je razvidno, da predlog organizacije podjetja Makro 5 investicije umešča eno skupno projektno pisarno in sicer kot štabno enoto. Za tako umeščeno projektno pisarno velja, da nima vsak projekt v skupini podjetij svoje projektne pisarne, ampak je le-ta skupna vsem projektom. Če so torej projekti enega podjetja del portfelja

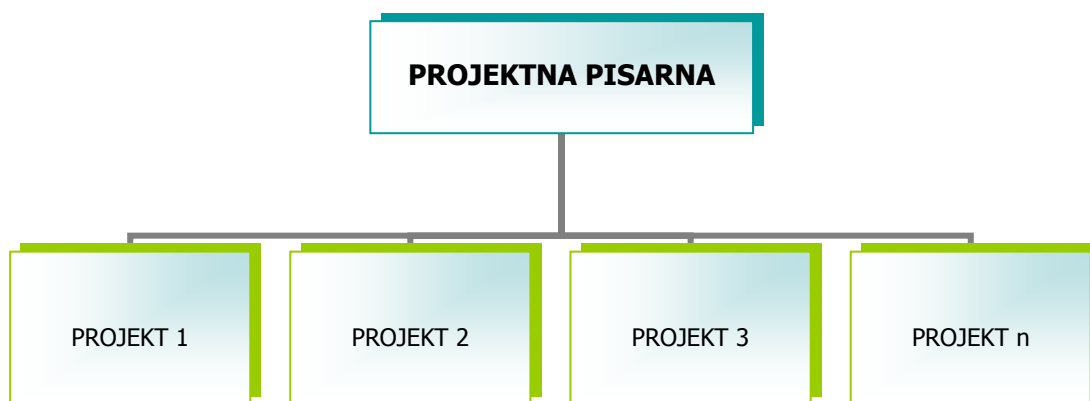
skupine podjetij, so ti projekti razporejeni okoli istega središča – projektne pisarne, ki poveže vse projekte med seboj. V primeru, da bi imeli za vsak projekt svojo projektno pisarno, bi bile funkcije posameznih projektnih pisarn med seboj tako podobne, da je smiselna predlagana rešitev.

5.2 Organizacija in funkcija projektne pisarne

5.2.1 Koncept in organizacija projektne pisarne

V podjetju Makro 5 investicije je potrebno ustanoviti projektno pisarno, določiti njene zadolžitve ter odgovornosti v smislu učinkovitega ravnanja projektov. Glede na predstavljene modele projektnih pisarn v poglavju 3.3. enostavno ne moremo projektne pisarne uvrstiti v enega od teoretičnih modelov in tudi ne moremo trditi, da bomo v našem primeru lahko govorili o povsem novem modelu projektne pisarne. Lahko pa zagotovo trdimo, da bo vzpostavljena projektna pisarna šla skozi zrelostni razvoj od enostavne projektne pisarne do stopnje razvoja, ki bo podjetju Makro 5 investicije najbolj ustrezal.

Glede na organizacijo in dejavnost podjetja ustreza podjetju Makro 5 investicije model strateške projektne pisarne. Strateška projektna pisarna je pisarna prve organizacijske ravni in ima pregled nad vsemi projekti v podjetju. Namen njene vzpostavitve je skrb za razvoj projektnega ravnanja v celotnem podjetju, pregled in ravnanje s portfeljem projektov ter pregled nad razpoložljivostjo virov podjetja. Izvaja lahko vse opredeljene funkcije projektne pisarne ter jih prenaša na celotno podjetje. Uveljavlja se kot center za uresničevanje strategij. Projektno ravnanje je namreč orodje za uresničevanje strateških ciljev podjetja, kar daje projektni pisarni težo, a tudi odgovornost. Ravnateljstvo podjetja ji mora, zlasti v fazi uvajanja, zagotoviti poleg zadolžitev in odgovornosti še tretjo sestavino organizacijske določenosti, to je primerno raven formalne avtoritete. Kasneje si bo avtoriteto lahko pridobila tudi z dobrim in s strokovnim delom ter tako še boljše opravljala svoje delo.



Slika 10: Organizacija projektne pisarne.

- Projektna pisarna predstavlja podporo projektom oziroma predstavlja hrbtenico portfelja projektov in je nepogrešljivi del projektne organizacije,
- nadrejena je samo v strokovnem smislu,
- vsa podjetja znotraj skupine Makro 5 investicije ima eno projektno pisarno, ki je skupna vsem projektom in s katero so vsi projekti prepredeni,
- projektna pisarna deluje kot vezni člen med posameznimi projekti zaradi česar preraste v pravo informacijsko središče projekta. Projektna pisarna ima glede na svoj položaj dostop do vseh podatkov projektov in ima vpogled v vsa dogajanja, zato se vanjo lahko stekajo vsi projektni podatki, ki so v njej tudi arhivirani, obenem pa lahko vsi projektni podatki pritekajo iz projektne pisarne.

5.2.2 Funkcije projektne pisarne

Funkcije projektne pisarne v Makro 5 investicijah se nanašajo na naslednja področja:

Glavna odgovornost projektne pisarne je **vzdrževanje standardov projektnega ravnanja** in pospeševanje njihove uporabe v podjetju. Projektna pisarna največkrat deluje kot svetovalec ravnateljem projektov, projektnim timom in projektnim skupinam, vendar ni direktno vključena v odločanje na projektu. Avtoriteta projektne pisarne izvira iz njene strokovnosti in ne njene pozicije v projektni organizaciji. Odgovornost projektne pisarne za vzdrževanje standardov projektnega ravnanja vključuje dokumentiranje, pospeševanje in ažuriranje dobrih praks projektnega ravnanja, da so na voljo vsem udeležencem projektov, udeležba na projektnih sestankih in pregledov zaključenih projektov, preverjanje pojava izboljšav trenutnih standardov ipd. Projektna pisarna poleg vzdrževanja in pospeševanja standardov ter praks projektnega ravnanja aktivno podpira različne projekte tako, da za njih opravlja vsakdanja opravila procesa upravljanja projektov.

Projektna pisarna pripravi **plan izobraževanj s področja projektnega ravnanja** in ga uveljavlja. Plan izobraževanj omogoča pridobitev znanj s področij ravnanja projektov. Ob pomoči kadrovske službe se določijo potrebe po izobraževanju in usposabljanju v prvi vrsti za ravnatelje projektov ter tudi za ostale udeležence na projektih. Organiziranje izobraževanj je naloga projektne pisarne, pri čemer izobraževanja in usposabljanja izvaja projektna pisarna sama ali pa jih izvede ob pomoči zunanjih svetovalcev. Učinkovita organizacija usposabljanja udeležencev na projektu vodi k dolgoročnemu uspešnemu ravnanju projektov.

V projektni pisarni so na voljo znanja o tehnikah projektnega ravnanja, zato se ravnatelji projektov obračajo k pisarni po nasvet. Projektna pisarna sodeluje pri diskusijah o planiranju, pri pregledih glavnih faz življenjskega cikla projekta in še posebej pri pregledih aktivnosti in notranjih potrditvah posameznih izvedbenih faz projekta, pri spremembah planov ipd. **Projektna pisarna** v tem primeru ne ravna projektov, ampak **deluje le svetovalno** in njena strokovnost je porazdeljena med vse projekte v portfelju projektov podjetja Makro 5 investicije. Projektna pisarna nima podrobne slike o posameznem projektu, ima pa celotno sliko in informacije o projektih portfelja, zato lahko pomaga udeležencem na projektih pri reševanju problemov z že znanimi rešitvami iz projektne baze znanj. Projektna pisarna predstavlja za udeležence na projektih varnost, ki jo zagotavlja s strokovno podporo njihovem delu na organizacijski, tehnični in informacijski ravni.

Najbolj pogosta vloga projektne pisarne je **pomoč ravnateljem projektov pri planiranju in analizi projektnih planov ter izdelavi proračunov projekta** z upoštevanjem portfelja projektov znotraj skupine Makro 5 investicije ter pri analizi planov. Projektna pisarna gradi in vzdržuje informacije o časovnem načrtu projekta, vendar ne sodeluje pri odločitvah ravnanja projektov.

Projektna pisarna ima zbrane informacije o vsakem projektu ter o vlogah, sposobnostih in znanjih udeležencev na projektih, zato lahko poveže en projektni tim z drugim, ko so za to zahtevane informacije. Na tak način racionalizira sodelovanje na projektih in zmanjša prezasedenost ter deluje kot pospeševalec pretoka informacij in njihove pretvorbe v rezultate projekta. Krog pooblastil in odgovornosti projektne pisarne na področju informacij o projektih predstavlja projektno informacijsko pot podjetja, na kateri ima projektna pisarna s svojim položajem v projektni organizaciji dostop do vseh podatkov portfelja projektov in vpogled v vsa dogajanja na projektih. Vanjo se stekajo in iz nje pritekajo vsi projektni podatki, ki so v njej tudi arhivirani, zato pogosto deluje kot vezni člen med projekti in preraste v pravo informacijsko

središče projektov, ki sestavlja koščke informacij posameznih projektov v bolj pregledno celoto.

Projektna pisarna ni direktno odgovorna za uspeh projekta, vendar je povezana z uspehom oz. neuspehom projekta, zato je projektna pisarna vključena v spremljanje ravnanja projektov in ostale udeležence na projektih opozori, če opazi probleme, odstopanja od dogovorjene metodologije ravnanja projektov ipd., ter **predlaga spremembe in izboljšave projektnega ravnanja**. Kljub temu da projektna pisarna ni pristojna za nadzor ravnateljev projektov, jim lahko svetuje, opozori na nepravilnosti in neskladja.

Področje odgovornosti projektne pisarne so tudi **kariere ravnateljev projektov**, njihova rast in iskanje priložnosti. Pri tem pa projektna pisarna ni odgovorna za uspeh ali neuspeh ravnateljev projektov pri ravnanju projektov. Ta odgovornost ostaja pri samem ravnatelju projekta in delno pri ravnateljstvu podjetja. Projektna pisarna nudi podporo kadrovske službi pri iskanju primernih ravnateljev ter pri vzdrževanju baze kompetenc (znanj, izkušenj, sposobnosti in veščin) posameznih ravnateljev projektov, da se jim dodeli v ravnanje tiste vrste projektov, za katere imajo kompetence.

V projektni organizaciji je projektna pisarna najpogosteje odgovorna za projekte, ki obsegajo več funkcijskih področij. Projektna pisarna pridobi več avtoritete nad projekti pri **spremljanju in obvladovanju portfelja projektov** in ustreznega projektne informacijskega sistema, zato je njena pglavitna vloga, da kot skrbnik vzdržuje proces ravnanja sistema projektov. S projektno pisarno, ki je skupna vsem projektom, postane usklajevanje projektov lažje, saj obseg dela projektne pisarne povezuje vse projekte v okvir portfelja projektov skupine Makro 5 investicije. Vloga projektne pisarne v primeru ravnanja programa projektov je, da prenaša izkušnje projektnega ravnanja specifičnih projektov na celoten program projektov, v katerega so vsi ti projekti s skupno specifikjo povezani. Glavna naloga projektne pisarne v tem primeru je vzpostavitev dobrih praks projektne ravnanja in podpora programu, čeprav projektna pisarna ni direktno vključena v sprejemanje odločitev o programu.

5.2.3 Kadrovska zasedba projektne pisarne

Projektno pisarno vodi ravnatelj projektne pisarne. Predstavlja povezavo med ravnateljstvom podjetja ter projektnim ravnateljstvom in projekti. Z vidika projektne pisarne ima zelo pomembno funkcijo. Njegovo osnovno delo je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje zaposlenih v projektni pisarni. Manj kot ima

podrejenih, več izvedbenih nalog mora opravljati sam. Biti mora največji promotor koncepta projektne pisarne v podjetju. V pisarni so poleg ravnatelja zaposleni lahko še administrator, skrbnik informacijskega sistema, projektni ravnatelji, usklajevalec projektov, kadrovski ravnatelj, planer, svetovalec, finančni analitik, analitik tveganja, skrbnik baze znanja, strokovnjak za nabavo in razpisne postopke ter specialisti z različnih tehničnih področij. Zelo verjetno projektna pisarna ne bo mogla zaposliti vseh navedenih kadrov zaradi stroškovnih omejitev. V takem primeru se nezasedene vloge razdelijo med obstoječe kadre projektne pisarne, strokovne naloge pa lahko pomagajo izvajati zaposleni v drugih oddelkih podjetja.

V prvem obdobju delovanja projektne pisarne v podjetju Makro 5 investicije bi s polnim delovnim časom zaposlovala vsaj ravnatelja projektne pisarne, administratorja in skrbnika projektnega informacijskega sistema. Skrbnik informacijskega sistema je administrator projektnega informacijskega sistema in skrbi za ustrezna programska orodja za podporo projektni pisarni in za ustrezen prenos informacij med poslovnim in projektnim informacijskim sistemom. S pridobivanjem osrednje vloge v ravnanju projektov, povečevanjem avtoritete in obsega funkcij, pa bo projektna pisarna potrebovala več zaposlenih, tako po profilu kot tudi po številu.

5.2.4 Stroški vzpostavitve projektne pisarne

Pri vzpostavitvi projektne pisarne nastanejo tudi s tem povezani stroški. Projektna pisarna predstavlja hrbtenico projektnega dela ter zagotavlja razvoj projektnega ravnanja v podjetju. Učinkovito delo projektne pisarne je za podjetje vsekakor prednost, na dolgi rok pa lahko pomeni razliko med preživetjem in smrtjo podjetja. Zato pri vpeljavi projektne pisarne na stroške ne smemo gledati kot na absolutno kategorijo, ampak jih moramo primerjati s prednostmi in z vlogo projektne pisarne v podjetju ter s priložnostmi, ki jih njeno delovanje prinaša na dolgi rok.

Boljšo ilustracijo finančnih koristi in stroškov povezanih z implementacijo projektne pisarne predstavlja naslednja tabela (tabela 13). Podatki v tabeli temeljijo na študiji, ki jo je izvedla META Group. Seveda je potrebno upoštevati, da je vsako podjetje drugačno in da je potrebno za bolj natančno planiranje stroškov in finančnih koristi projektne pisarne izvesti obsežno »cost/benefit« analizo.

Tabela 3: Stroški in prihranki vzpostavitve projektne pisarne - študija META group.

	Pričakovani stroški/prihranki v 1000 SIT		
	1. leto	2. leto	3. leto
Znesek predračuna portfelja projektov	2.000.000	2.400.000	3.000.000
Prihranki			
Ljudje (10%, 15%, 20%)	200.000	360.000	600.000
Stroški			
Zunanje svetovanje	6.000		
Razvoj/izobraževanje	8.000		
Ravnanje projektov (8%)	160.000	192.000	240.000
Programska oprema	5.000		
Stroški skupaj	179.000	192.000	240.000
Prihranki	21.000	168.000	360.000

Vir: Rudkins, 2006, str. 8.

V tabeli prikazani predračun portfelja projektov se povečuje vsako leto kot posledica boljših rezultatov in povečanja obsega internih in eksternih projektov iz naslova vzpostavitve projektne pisarne. Prihranki prikazani v tabeli se nanašajo na prihranke pri ravnanju z ljudmi in odražajo konzervativno krivuljo učenja (-10%, -15%, -20% prihranka na leto) udeležencev na projektu. Glede na način poslovanja se lahko dodatni prihranki pričakujejo tudi iz naslova učinkovitejšega ravnanja projektov, skrajševanju rokov itd. Stroški v tabeli zajemajo stroške človeških virov, zunanjega sodelovanja (če je potrebno), stroške povezane z razvojem in izobraževanjem udeležencev na projektu, stroške zaradi dodatnega časa iz naslova razvoja projektnega ravnanja, stroške nove programske opreme (če je potrebna). Na splošno lahko ugotovimo, da je pričakovati prvo leto minimalne prihranke, medtem ko naslednja leta prikazujejo dramatične prihranke kot posledica učinkovite vzpostavitve projektne pisarne v podjetje.

5.3 VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE V PODJETJU MAKRO 5 INVESTICIJE

Večina podjetij se spreminja tako, da postaja čedalje bolj projektno usmerjena, kar pomeni, da so projekti glavni del poslovanja podjetja. Za številna podjetja pomeni to bistveno spremembo v načinu njihovega upravljanja. Vzpostavljane projektnih pisarn je osrednje gibalno zagotavljanje in izvajanje ravnateljskih aktivnosti, potrebnih za preobrazbo podjetij. Zato je oblikovanje projektnih pisarn osrednji del potrebnih pomembnih organizacijskih sprememb prihodnjega desetletja (Hauc 2002, str. 289).

V poslovnem svetu najdemo veliko število neuspešnih uvedb poslovnih novosti. Zaposleni, ki so že nekaj časa v podjetju, gledajo na takšne spremembe precej cinično: opazovali so, kako se je podjetje zavzemalo za določeno novo idejo, ki se je nenadoma pojavila in se poskušala uveljaviti, na koncu pa se je vse vrnilo k ustaljenemu načinu dela.

Vzpostaviti projektno pisarno je tudi v velikih organizacijah teoretično možno izvesti v nekaj mesecih. V tem primeru ustrezen tim analizira organizacijo, predlaga ustrezne spremembe, razvije standarde in organizira izobraževanja, kjer se ljudi seznani z aktivnostmi, ki so potrebne za izvedbo takega projekta.

V praksi vendarle traja več časa, da se uspešno vzpostavi projektna pisarna. Dejavniki tveganja na katerega se prepogosto pozablja pri vzpostavitvi je spoznanje, da morajo ljudje projekt vzpostavitve projektne pisarne razumeti in verjeti vanj. Če se projektni timi in projektni ravnatelji upirajo realizaciji takega projekta, bo proces vzpostavitve zelo dolgotrajen in mučen, ne glede na moč avtoritete, ki stoji za projektom, oziroma bo tak projekt neuspešen.

Vzpostavitev projektne pisarne predlagam v štirih fazah:

1. faza: **Opredelitev projekta vzpostavitve projektne pisarne in določitev ciljev**

V prvi fazi je potrebno od udeležencev-zaposlenih na projektih pridobiti čim več informacij (s pomočjo vprašalnikov, anket, razgovorov,...) o stanju obstoječega projektne načina dela, o projektih (zaključenih, tekočih in planiranih), o informacijskem sistemu, o usposobljenosti udeležencev na projektih, o obstoječi projektni dokumentaciji (navodila, predpisi, poslovnik). Zbrane informacije je nato potrebno analizirati in oblikovati predlog procesa vzpostavitve projektne pisarne. Potrebno je definirati organizacijo projekta vzpostavitve projektne pisarne, predstaviti namen in cilje, predlagati ravnatelja projekta in udeležence na projektu, predstaviti faze življenjskega cikla projekta, izbrati ključne izvajalce, določiti odgovornosti in pooblastila, določiti funkcije projektne pisarne, pripraviti strategijo komunikacije ter oblikovati plan vzpostavitve projektne pisarne. Nastali predlog procesa vzpostavitve je potrebno predstaviti lastniku, vodstvu podjetja in interesnim skupinam in ga dati v potrditev.

2. faza: **Organizacija projekta vzpostavitve projektne pisarne**

Izvesti je potrebno kratkoročne aktivnosti: določiti je potrebno postopke ravnanja projektov, v katerih je potrebno na podlagi pridobljenih informacij in izvedene analize

dopolniti-spremeniti obstoječi poslovnik kakovosti, pravilnik za obvladovanje projektov in ostale dokumentirane postopke, organizacijske predpise in navodila.

V sklopu te faze je potrebno izvesti usposabljanje članov projekta o projektnem ravnanju, projektnem načinu dela, metodah in tehnikah ravnanja projektov in podrobno predstaviti projektno pisarno.

Sledi kadrovanje ljudi na funkcije v projektni pisarni. Profil in število delovnih mest v času vzpostavitve sta prilagojena kratkoročnim nalogam pisarne. Poleg kadrovanja se v tej fazi oblikuje celovit komunikacijski načrt.

Lastnika in vodstvo podjetja je potrebno stalno informirati o stanju na projektu in poskrbeti, da je njihova podpora projektu vzpostavitve projektne pisarne na visokem nivoju.

3. faza: **Vzpostavitev projektne pisarne**

V tretji fazi je potrebno projektno pisarno vključiti v obstoječi poslovni proces. Ključnega pomena je njena takojšnja aktivna vloga pri ravnanju projektov, v mentorstvu nad projekti, nudenju pomoči kritičnim projektom, zagotavljanju podpore projektom ter s tem poudariti veljavo in koristi projektne pisarne.

Potrebno je, da vzpostavljena projektna pisarna izkoristi pridobljene informacije (iz prve faze) o obstoječem ravnanju projektov in takoj predlaga možne izboljšave in optimizacije projektnih procesov in standardov, nudi trdno podporo projektnim ravnateljem in članom projektnega tima, začne razvijati dolgoročne rešitve in metode za uspešnejše ravnanje projektov. Projektnim ravnateljem mora ponuditi dober sistem merjenja uspešnosti projektov in izdelovanja potrebne dokumentacije ter poročil, pomagati pri ravnanju z resursi, pomagati pri ravnanju portfelja projektov, upoštevati njihove želje in pripombe v informacijskem sistemu (PAM) ter priskrbeti ostala orodja za ravnanje projektov, nuditi podporo pri planiranju in kontroliranju itd..

4. faza: **Izboljševanje ravnanja projektov in projektne pisarne**

Zadnja faza obsega predvsem opravljanje funkcij projektne pisarne, izboljševanje ravnanja projektov tako na področju projektne dokumentacije (priprava in dopolnjevanje nižje strukturiranih dokumentov kot so navodila, obrazci, osnutki sklepov, terminskih planov ipd.) kot tudi optimiziranju aktivnosti projektnega ravnanja, ohranjanju in prenosu vseh dobrih praks v celoten poslovni proces podjetja, nuditi svetovanje in mentorstvo, razvoj in vpeljavo izobraževalnih programov, razvoj kariernega sistema projektnih ravnateljev, prilagajanje

projektne načina dela posameznim zahtevam kupcev, planiranje organizacijskih sprememb in uveljavljanju projektne pisarne povsod tam kjer je to potrebno.

Doseči je potrebno, da se cilji in namen projektne pisarne, predstavljeni v prvi fazi vzpostavitve tudi izvajajo. Projektna pisarna postopoma prične z vse večjim številom nalog in postaja vse bolj strateška projektna pisarna.

5.4 PREDLOGI IZBOLJŠANJA RAVNANJA PROJEKTOV V PODJETJU MAKRO 5 INVESTICIJE

Za izboljšanje ravnanja projektov v podjetju Makro 5 investicije je potrebna vrsta izboljšav, ki so med seboj povezane. Vzpostavitev projektne pisarne je le ena od njih. Prva naloga projektne pisarne bo uvedba v nadaljevanju predlaganih sprememb. Potrebne spremembe se nanašajo na obstoječo organizacijo podjetja, organizacijo v projektih, organizacijske predpise, kulturo v podjetju, izobraževanje ljudi, razmerja s pogodbenimi izvajalci, načine komuniciranja, načine dela itd. Za izvedbo sprememb je potrebna volja, energija, podpora in soglasje vseh vodilnih ljudi ter natančno izdelane taktike in strategije, ki vodijo k spremembam.

5.4.1 Izboljšanje projektne organizacije

Vzpostaviti je potrebno tako projektno organizacijo, ki bo težila k čim bolj fleksibilni organizaciji s čim manj organizacijskimi nivoji, s čim bolj jasno odgovornostjo ter z vplivanjem na vzdušje, ki bo naklonjeno projektom. Izboljšano projektno organizacijo je potrebno vzpostaviti v vseh podjetjih znotraj skupine Makro 5 investicije.

Vzpostavitev čiste projektne organiziranosti, v kateri prevladujejo ravnatelji projektov, je nujna zaradi vse večjih zahtev po zmanjševanju stroškov, skrajševanju rokov, visokem nivoju kvalitete, čim boljši organiziranosti in učinkovitosti podjetja, v kar nas sili tudi zahteva po izboljšanju konkurenčnosti podjetja.

Nujno potrebno je vpeljati mentorski sistem ravnateljevanja projektov, kar pomeni, da večje in kompleksnejše projekte vodi izkušeni projektni ravnatelj, ob njem pa se izpopolnjuje ter pridobiva izkušnje potencialni kandidat za projektne ravnatelja oz. projektni ravnatelj, ki je do tistega trenutka vodil le manj zahtevne projektne naloge.

V podjetju ni dovolj storjenega glede zagotavljanja učinkovitega planiranja, uveljavljanja in kontroliranja izvajanja projektov ter s tem ni večje uspešnosti

ravnateljavanja projektov. Projektni način delovanja še ni popolnoma uveljavljen oziroma (ne)organizacija podjetja ni prilagojena značilnostim projektnega ravnateljavanja.

5.4.2 Sprememba organizacijskih predpisov, postopkov in dokumentov

Obstoječo projektno organizacijsko strukturo v skupini Makro 5 investicije je potrebno dopolniti z organizacijskimi predpisi in navodili za delo, ki bodo natančno opredelili aktivnosti, delovne dokumente in poročila, ki se morajo potrjevati v okviru procesov ravnanja projektov oziroma življenjskega cikla projekta. Opredeliti je potrebno vlogo ravnatelja projekta, mu predpisati delovne obveznosti, dodeliti pooblastila in odgovornost za ravnanje projektov, za katere bo zadolžen.

Uvedba ustreznih organizacijskih predpisov, postopkov in dokumentov za ravnateljavanje projektov ter spremembo organizacijske strukture so namenjeni izboljšanju ravnateljavanja projektov, preko tega pa izboljšanju obvladovanja rokov, predračunov stroškov ter doseganju primerne kakovosti projektov. Posledično to pomeni tudi pridobivanje večjega obsega naročil, povečanje konkurenčnosti podjetja ter uspešnosti poslovanja podjetja kot celote.

Glede na obstoječe stanje organizacijskih predpisov, postopkov in dokumentov v podjetju Makro 5 investicije predlagam naslednje vsebinske predloge, ki bi postavili temelj standardizacije procesov ravnanja projektov in s tem učinkovitejšo izvedbo s tem povezanih aktivnosti:

Pravilnik za ravnanje projektov predstavlja krovni dokument projektnega ravnanja, ki se uporablja skupaj s pripadajočimi dokumenti, ki bolj podrobno opredeljujejo postopke in dokumente projektnega ravnanja, uporabo projektnega informacijskega sistema in potrebna znanja na področju projektnega ravnanja, v vseh organizacijskih enotah znotraj skupine Makro 5 investicije. Vsebina dokumenta, kot tudi ostalih dokumentov je obvezujoča za vse zaposlene, ki so vključeni v ali povezani s področjem projektnega ravnanja. Dokument na začetku podrobno opredeli temeljne definicije na področju ravnanja projektov v skupini Makro 5 investicije in opredeli projektno organizacijo v podjetju, opredeljuje terminologijo ravnanja projektov ter status, vrste in velikosti projektov s tabelo kriterijev. V nadaljevanju dokument opredeli glavne faze življenjskega cikla projekta in njihove značilnosti z matriko odgovornosti zaposlenih pri posameznih področjih projektnega ravnanja, podrobno opiše postopek ravnanja projektov skozi vse glavne faze

življenjskega cikla, način obvladovanja virov in dokumentov. Podrobneje so opredeljene tudi funkcije projektnega informacijskega sistema (PAM).

Organizacijski predpis o projektni pisarni definira vlogo projektne pisarne pri obvladovanju portfelja projektov ter njene funkcije, pristojnosti in odgovornosti v vseh glavnih fazah življenjskega cikla projekta. Projektna pisarna tako skrbi za vzdrževanje standardov projektnega ravnanja, za izobraževanje in usposabljanje ravnateljev projektov in ostalih zaposlenih, je zadolžena za mentorstvo in svetovanje. Poleg tega opravlja naloge analize portfelja projektov in proračunov projektov, skrbi za informacije na projektih in podaja predloge sprememb in izboljšav sistema projektnega ravnanja.

5.4.3 Usposabljanje ravnateljev projektov

Projektno ravnateljevanje zahteva nenehno izobraževanje vseh ljudi, ki delujejo na projektih. Ni dovolj, da se teoretično izobrazijo le nekaj ravnateljev projektov, ostalo pa prepusti spletu okoliščin, ampak je potrebno pristopiti k sistematičnemu izobraževanju. Razlog nedoločenih ciljev in strategij je prav v izobraževanju, kajti preko kontinuiranega izobraževanja spoznavamo pomen načrtovanja, ciljev in strategij, ki so temeljni koraki ravnanja projektov. Z ustreznim izobraževanjem lahko dosežemo lažje sprejemanje prihajajočih organizacijskih sprememb. Izvesti je potrebno osnovno usposabljanje iz projektnega ravnanja v skladu z metodologijo ravnanja projektov. V program usposabljanja je potrebno zajeti vsebine iz projektne organizacije, projektne kulture, postopkov ravnanja projektov, tehnik planiranja projektov, obvladovanje tveganj, kontroliranja projektov, dokumentov projektnega ravnanja ter sistema komuniciranja, spremljanja in poročanja na projektu. Prav tako je treba projektne ravnatelje usposobljeni za uporabo programa »Microsoft Project Professional 2003« in za uporabo informacijskega sistema za podporo projektom – PAM.

V celotni Skupini Makro 5 investicije je potrebno dvigniti raven znanja in izkušenj na področju projektnega ravnateljevanja ter večjo pozornost posvečati zagotavljanju kakovosti izvedbe projektov. To pa je izvedljivo samo ob dovolj visokem strokovnem znanju in primernih izkušnjah na vsebinskem področju projekta in tudi na področju projektnega ravnateljevanja, za kar je potrebno razviti lastni sistem izobraževanj, usposabljanj in mentorstev iz obeh področij.

Podporo ravnanju projektov s strani lastnika in višjih ravnateljev je potrebno zagotoviti z nazorno predstavitvijo prednosti ravnanja projektov, njihovo aktivno

vključitvijo v proces uveljavljanja ravnanja projektov, izobraževanjem in lastnim zgledom. Pomemben dejavnik pri vzpostavitvi projektne pisarne predstavlja promocija pričakovanih sprememb in ciljev vzpostavitve projektne pisarne lastniku in vodstvu podjetja. Posredni učinek promocije je konstantno vzdrževanje podpore vodstva podjetja pri vzpostavitvi projektne pisarne v podjetju.

5.4.4 Spremembe informacijskega sistema za podporo projektom - PAM

Vzpostavitev projektne pisarne ne moremo v polnosti izvesti, če pozabimo na ustrezno informacijsko podporo. Na trgu je veliko informacijskih sistemov, prav vsak pa zahteva določeno disciplino pri vnašanju podatkov. Lahko se torej zgodi, da bo celoten proces ravnateljstva projektnega portfelja ohromljen, če organizacija ne bo dovolj disciplinirana pri uporabi projektne informacijskega sistema. Zato na tem mestu poudarjam, da je postavljena programska oprema samo orodje in da je uspeh projektne informacijskega sistema v veliki meri odvisen od discipline njegove uporabe in precej manj od izbrane programske opreme. Samo z ustrezno informacijsko podporo ni mogoče neuspešnih projektov spremeniti v uspešne, lahko pa poudarimo vse tiste razloge, ki so dejansko v ozadju neuspešnih projektov – npr. pomanjkljivo planiranje projektov, izostanek spremljanja napredka projektov, prevelik obseg administrativnega dela ipd.

Projektne informacijski sistem PAM, ki se trenutno še razvija, se ne uporablja v polnosti in niso izkoriščene vse njegove funkcionalnosti, zaradi česar ga je potrebno v nadaljnjih korakih širjenja uskladiti s projektno organiziranostjo in z dokumenti, ki urejajo ravnanje projektov in projektne načina dela. Ena od rešitev za pospešeno in dosledno uporabo informacijskega sistema in njegovih funkcij je tudi ta, da mora najvišje ravnateljstvo z lastno uporabo informacijske podpore dajati zgled in posledično motivirati za uporabo udeležence na projektih.

Informacijski sistem za podporo projektom je potrebno razširiti v celotno skupino podjetij znotraj družbe Makro 5 investicije. Z vpeljavo sistema je mišljena implementacija sistema za uporabo v širšem krogu uporabnikov, to je predvsem za ravnatelje projektov, člane projektne tima in nekatere predstavnike vodstva podjetja ter seveda za projektne pisarne.

Seznam glavnih funkcij PAM-a:

- ravnanje portfelja projektov,
- pregled projektov v različnih fazah življenjskega cikla,
- dvosmerna komunikacija z MS Project Professional,

- kontroliranje in planiranje rokov in stroškov,
- obvladovanje tveganj pri projektih,
- seznam modelov projektov, dokumentov in obrazcev,
- povezava projektnih aktivnosti z »Outlookom« in
- obvladovanje projektne dokumentacije.

Pričakovane koristi informacijskega sistema pa so naslednje:

- usklajeno ravnanje projektov podjetij znotraj skupine Makro 5 investicije,
- učinkovito planiranje in kontroliranje,
- razbremenitev ravnateljev projektov na skoraj vseh področjih projektnega dela,
- zmanjšanje potreb po usklajevalnih sestankih,
- transparenten pogled na izvajanje del,
- zmanjšanje administrativnih opravil in učinkovita standardizacija postopkov,
- evidentiranje izkušenj in baza znanja,
- podpora odločanju ravnateljem projektov o ukrepih na projektih in
- podpora odločanju vodstvu podjetja ob odločanju o novih projektih in pri upravljanju z obstoječimi projekti.

5.4.5 Izboljšanje komunikacije

Dodatna težava je nezadostna komunikacija med funkcijskim ravnateljem in projektnim ravnateljem ter z ostalimi člani projektnega tima. Komunikacija je eden ključnih dejavnikov, ki vodijo k uspehu projekta, zato je potrebno primerno izbrati medij oziroma kanal, ki bo najbolje prenesel sporočilo. Za uspešno komunikacijo je potrebno ustvariti in vzdrževati odprto komunikacijsko okolje, kajti v takem okolju zaposleni na vseh ravneh izražajo zaupanje, sočutje in medsebojno spoštovanje, kar vodilnim olajša ravnanje (Faleskini, 2001, str. 96).

5.4.6 Motiviranje in kultura

V podjetju je potrebno povečati motivacijo s primerno metodo nagrajevanja, ki je usmerjena v nagrajevanje uspešnosti realizacije posameznih produktov na projektu, vnaprejšnje oblikovanje proračuna za nagrade članom projektnega tima in izvedbo nagrajevanja v skladu z dogovorom (Ban, Barba, 2004, str. 99).

Prav tako je potrebno motivirati udeležence poslovnega procesa z namenom omilitve odpora do organizacijskih sprememb. Odpor do sprememb je lastnost večine ljudi, še

pogostejše starejših, vendar ga je mogoče omiliti s pozitivnim zgledom in splošno predstavljenim dejstvom, da so spremembe nujne in v korist vseh.

Dolgoročno se mora organizacijska kultura razviti tako, da spoštuje in razvija projektne ravnatelje. To pa se lahko doseže z dobro definirano potjo kariere in nagrajevanjem. Če se od zaposlenih zahteva, da delajo po novih standardih, njihovo delo pa se ocenjuje in nagrajuje še vedno po stari strukturi, potem do sprememb v obnašanju in delovanju kljub reorganizaciji ne bo prišlo. V človeški naravi je, da delamo v skladu s kriteriji ocenjevanja in nagrajevanja (Levine, 2006, str. 47). Prav tako je v človeški naravi, da ljudje nasprotujejo in zavračajo odločitve, ki so bile sprejete brez upoštevanja njihovega mnenja in pomislekov. Zato bi moralo podjetje pri uvedbi sprememb odpreti splošno diskusijo in komunikacijo na nivoju celotnega podjetja ter organizirati ustrezna izobraževanja.

5.4.7 Vzpostavitev projektne pisarne

Glavni cilj vzpostavitve projektne pisarne v podjetje Makro 5 investicije je izboljšanje ravnanja projektov in projektnega načina dela in s tem posledično izboljšanje poslovanja. Ker je projektna pisarna skrbnik celotnega procesa upravljanja sistema projektov in ker obenem predstavlja tudi center za obvladovanje projektov, je potrebno za njeno področje dela pripraviti nov organizacijski predpis, s čimer je opredeljen obseg, funkcije in vsebina njenega dela (poglavje 5.4.2). Z namenom izboljšanja projektnega načina dela v podjetju je projektna pisarna v prvi vrsti odgovorna za usposabljanje ravnateljev projektov. V sodelovanju z ravnatelji projektov je odgovorna za izdelavo dokumentov izvedbene ravni projektnega dela (npr. Sklep o imenovanju ravnatelja projekta in projektne tima, Vzpostavitveni dokument projekta, terminski plan, WBS ipd.). Na tak način je vzpostavljen prenos znanja in izkušenj s projektne pisarne na nivo ravnateljev projektov in obratno, kar omogoča, da se bo v skupini podjetij Makro 5 investicije oblikovala baza projektne pisarne, obenem pa bo projektna pisarna dobila prepoznavnejšo vlogo v projektne organizaciji. Podrobneje o izboljšanju projektne pisarne s pomočjo projektne pisarne je napisano v poglavju 3.

6 SKLEP

Analize svetovnih usmeritev kažejo, da postaja obvladovanje projektov in projektne ravnanja eden izmed ključnih dejavnikov uspeha katerekoli sodobne

organizacije. Globalizacija vodi k nujnosti uporabe projektnega ravnanja, ne le v okviru posamezne družbe, temveč tudi preko nacionalnih meja.

V gradbeni panogi, se podobno kot v drugih sorodnih panogah soočamo z vedno ostrejšimi razmerami na trgu. Večjih javnih naročil oziroma investicij je premalo za vsa velika slovenska gradbena podjetja in podjetja v panogi, prav tako večjih privatnih investicij ni veliko. Ob tem za gradbeništvo velja, da je plačilna nedisciplina eden večjih problemov te panoge. Konkurenca je zelo močna, kar spretno izkoriščajo naročniki objektov. Donosnost poslov se zmanjšuje, ob tem pa nerealno kratki roki in hkrati vedno višji kakovostni razred izvedenih del, zahtevan s strani investorjev, pomenijo veliko tveganje za plačilo pogodbenih kazni na račun zamud.

Projektni pristop postaja v današnjem času vedno bolj pomemben, saj oster konkurenčni boj na svetovnem trgu, vedno večje zahteve kupcev, nenehne tehnološke in druge spremembe ter hiter razvoj znanja zahtevajo čimbolj učinkovit način delovanja združb. Vedno več ustanov zato pri svojem poslovanju uporablja projektni pristop, ki je eden od načinov za doseganje konkurenčne prednosti. Tega se zavedajo tudi podjetja.

Za razvoj znanja projektnega ravnanja je v vsakem okolju pomemben urejen zajem in prenos dobre prakse. Z izvajanjem konkretnih projektov nastajajo primeri dobre prakse in tudi primeri napačnih potez, iz katerih pa se je mogoče veliko naučiti. Preveč pogosto se takšne izkušnje ohranijo v ozkem krogu neposredno vpletenih, prenos na ostale projektne ravnatelje pa ni izveden.

Z namenom razvoja in izboljšanja ravnateljevanja projektov v skupini Makro 5 investicije smo se odločili za sistematično in postopno vzpostavitev projektne pisarne in hkrati organizirali zunanja izobraževanja in interna usposabljanja v vsakem podjetju znotraj skupine, katere vodstvo se mora zavedati potrebnih sprememb in trdno podpirati ter izvajati novo sprejeti projektni način dela. Pri tem pa moramo izhajati iz izkušenj in dobrih praks razvitih projektnih družb.

Vzpostavitev projektne pisarne bo zahtevala vpeljavo sprememb na organizacijskem področju, področju organizacijske strukture skupine podjetij, na področju standardizacije postopkov ravnateljevanja projektov, projektnega informacijskega sistema, projektne dokumentacije ter projektne organizacije. V specialističnem delu sem navedel tudi predloge za izboljšanje že obstoječega projektnega načina dela, in sicer z namenom, da bo sistem projektnega ravnanja v celoti ali v prvem koraku vsaj

čim bolj prilagojen dejanskim zahtevam, potrebam, željam, specifikam sodobnega projektnega načina dela.

Vzpostavitev projektne pisarne v podjetju Makro 5 investicije prinaša koristi tako podjetjem v skupini kakor tudi naročnikom, ravnateljem projekta, članom projektnih timov in ostalim udeležencem na projektih. Projektnim ravnateljem je projektna pisarna v pomoč pri vsakdanjem delu v obliki mentorstev, svetovanj, usposabljanj ob delu ipd. Projektna pisarna vsem udeležencem pomaga s standardi projektnega ravnanja, ki so v skupini podjetij osnova za urejeno delo na projektih. Obstajajo mnjenja, da so stroški vzpostavitve in delovanja projektne pisarne visoki in projektna pisarna kot samostojna organizacijska enota neupravičena, vendar ne smemo pozabiti, da prav projektna pisarna nudi popoln servis s področja projektnega ravnanja in ne smemo zanemariti dejstva, da s projektno pisarno pridobimo urejeno okolje za projektno

ravnanje, ki omogoča vsem udeležencem na projektu učinkovito opravljanje dela, s tem pa se stroški projekta minimizirajo. Pri delu projektne pisarne je pomembno, da si z izvajanjem izobraževanj in svetovanj, z uporabo krovnega dokumenta projektnega ravnanja in z izvajanjem metodologije projektnega ravnanja že takoj na začetku projektna pisarna pridobi primeren ugled in se tako uveljavi kot pomemben del projektne organizacije in organizacije skupine podjetij. Ker predstavlja projektna pisarna temelj projektnega načina dela, je vsak odstop od kakovostnih storitev zadosti, da se sprostijo pripombe na opravljeno delo, zato velja nepisano pravilo, da projektna pisarna dela dobro takrat, ko se o njej nič ne sliši.

Če bi bilo vzpostavljanje projektne pisarne enostavno, bi bilo v večini podjetij že izvedeno. Projektni ravnatelji so tisti, ki razumejo vrednosti boljšega projektnega ravnanja, vendar niso prepričani, če si ga lahko privoščijo. Ti ljudje so že tako polno zasedeni in ne potrebujejo dodatne administracije, razen če bo bistveno izboljšalo njihovo delo. Pri vzpostavljanju novih standardov in procesov je torej nujno temeljiti na enostavnosti in izkušnjah projektnih ravnateljev.

Uspešnost vzpostavitve projektne pisarne je v veliki meri odvisna tudi od organizacijske kulture podjetij, ki je lahko naklonjena nastalim spremembam ali pa želi obdržati predhodno, nespremenjeno stanje. Problem je rešljiv z ustreznim dodatnim izobraževanjem zaposlenih in s pozitivno, za njihove probleme razumevajočo, komunikacijo. Pri tem pa ne smemo pozabiti na primerno motivacijo za delo na projektih.

7 LITERATURA

- 1 Block R. Thomas, Frame J. Davidson: Evolution of Project Office. [URL: [http://www.pacificwestpartners.com/Evolution of Project Office.pdf](http://www.pacificwestpartners.com/Evolution%20of%20Project%20Office.pdf)], 15.4.2006.
- 2 Bridges N. Dianne, Crawford J. Kent: How to Startup and Rollout a Project Office. [URL: [http://www.pacificwestpartners.com/How to Startu pand Rollout a Project Office.pdf](http://www.pacificwestpartners.com/How%20to%20Startu%20pand%20Rollout%20a%20Project%20Office.pdf)], 9.5.2006.
- 3 Burke Rory: Project Management – Planing & Control Techniques. Third Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 1999. 390 str.
- 4 Crawford J. Kent: The Strategic Project Office: Business case and implementation strategy. 24 str. [URL: http://www.home.planet.nl/avtnl/WP_SPO.pdf], 16.4.2006.
- 5 Crawford J. Kent: Improving Organizational Productivity with a Project Office. [URL: http://www.pmsolutions.com/articles/pdfs/project_office/productivity.pdf], 15. 4. 2006.
- 6 Černetič Metod: Poglavja iz sociologije organizacij. Kranj : Moderna organizacija, 1997.309 str.
- 7 Čuček Igor: Tipi projektnih pisarn in njihove funkcije. Znanstveni prispevek v reviji Projektna mreža Slovenije. Letnik V, št. 3, september 2002, str. 3-12.
- 8 Faleskini Ana: Dejavniki uspešne projektne komunikacije. Zbirka predavanj. Projektni management v novi ekonomiji. Projektni forum 2001. Maribor : Slovensko združenje za projektni management, 2001, str. 91–96.
- 9 Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana: GV založba, 2002. 336 str.
- 10 IPMA – International Project Management Association: 14th World Congress on Project Management. Ljubljana: Proceedings Vol. 2, 1998(a). 506-514 str..
- 11 Kendall I. Gerald, Rollins Steve: How to Get Value Out of a Project Management Office. 36 str. [URL: [http://www.iil.com/members/HowtoGetValuefromPMO pdf](http://www.iil.com/members/HowtoGetValuefromPMO.pdf)], 15.4.2006.
- 12 Kerzner Harold: Project Management: A Systems Approach to Planning, Sheduling and Controlling. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992, 1023 str.
- 13 Kušar Janez, Rihar Lidija, Kisiček Krešimir in Starbek Marko: Izkušnje pri uvajanju pisarne projektnega vodenja. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 8 (2004), 4, str. 42- 46.
- 14 Levine Harvey: Does Your Company Need a CPO?, A Case for the Central Project Office and Chief Project Officer, Plan View Inc. [URL: <http://www.myplanview.com/expert13.asp>], 18.04.2006.
- 15 Meredith Jack R., Mantel Samuel J.: Project Management: A Managerial Approach. 3rd Edition. New York : John Wiley. Cop., 1995. 766 str.
- 16 Nemanič M. et al.: Implementacija projektne pisarne v gradbeništvu. Zaključno delo pri predmetu Projektni menedžment na smeri študija študija Gospodarsko inženirstvo. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta, 2002.
- 17 Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. B. k.: Project Management Institute, 2000. 216 str.
- 18 Rad F. Parviz, Levin Ginger: The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation. Boca Ration, Florida : CRC Press LLC, 2002. 205 str.

- 19 Randall Englund: Implementing a Project Office for Organizational Change. PM Network. 2001. str. 48-50.
- 20 Reynolds Hadley: The Project Management Context. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Sylva: PMI Standards Committee, 1996. str. 11-26.
- 21 Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
- 22 Rozman Rudi: Ravnateljstvo (management) projekta, (gradivo za predavanja na Ekonomski fakulteti). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004.
- 23 Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Združenje za projektni management, Projektna mreža Slovenije, Revija za projektni management, Ljubljana, 3(2000), 1, str. 5–12.
- 24 Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
- 25 Rudkins Tim – Project Management Services: Project Management For Small-Medium Organizations, A Three Stage Process For Implementing Best Practices. [URL: [http:// www.cipstoronto.ca/activities/2003/ApproachPaperITBestPractices .doc](http://www.cipstoronto.ca/activities/2003/ApproachPaperITBestPractices.doc)], 20.6.2006.
- 26 Russel Roberta S., Taylor Bernard W.: Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness, 2nd ed. London: Prentice-Hall International, 1998. 837 str.
- 27 Scotto Marie: The project office: A common sense implementation. PM Network, 2000, str. 94-96.
- 28 Semolič Brane: Project Management. Development Project and Regional Restructuring. 1st Edition. South East Europe Regional Conference on Project Management – Proceedings and Final Programme. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2000, str. 13–24.
- 29 Španič Zdenka: Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi. Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za računalništvo in informatiko. Ljubljana: september 2003. 117 str.
- 30 Turner John Rodney: The Handbook of Project – based Management. Maidenhead: McGraw-Hill, 1993. 540 str.
- 31 Verzuh Eric: The Portable MBA in Project Management. New York: John Wiley & Sons, 2003. 436 str.

8 VIRI

- 1 Bajec Anton et al.: Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana: Državna založba Slovenije, Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Inštitut za slovenski jezik, 1995. 1714 str.
- 2 Interno gradivo Makro 5 investicije d.o.o.: Letno poročilo podjetaj Makro 5 investicije d.o.o. 2004. 4 str.
- 3 Interno gradivo Makro 5 investicije d.o.o.: Pravilnik za obvladovanje projektov v Makro 5 Investicije d.o.o. 2005. 5 str.
- 4 Interno gradivo Makro 5 investicije d.o.o.: Poslovnik kakovosti. 2. Izdaja. 2006. 36

- str.
- 5 Interno gradivo Makro 5 investicije d.o.o.: Intranet. 2005. 6 str.
- 6 Makro 5 investicije d.o.o. (URL: <http://www.makro5.com>).
- 7 Makro 5 investicije d.o.o. PAM (URL: <https://intranet.makro5.com>).
- 8 Zakon o graditvi objektov - uradno prečiščeno besedilo (ZGO-1-UPB1) (Uradni list RS, št. 102/04)

PRILOGA 1: Projektni informacijski sistem PAM (Project Activity management) – osnovni uporabniški vmesnik (interno gradivo, 2005, str. 2).

Aioss Intranet Application - Microsoft Internet Explorer

File Edit View Favorites Tools Help

Back Forward Stop Reload Home Search Favorites Media Print Copy Paste W

Address <https://intranet.makro5.com/admin/> Go Links

MAKRO INVESTICIJE

MAKRO506, Makro5Invest2003.MA Iskanje: [] []

Obvestila

Moji aktivni dokumenti

04DKP000207	Pogodba KLINIČNI CENTER LJUBLJANA	JB	22.12.04
05DPR001959	Druga prejeta pošta REPUBLIKA SLOVENIJA - U...	DJ	26.04.05
05DPR005150	Račun dobavitelja PRODUCTA d.o.o. 05-300-00...	preveri BG	14.11.05
05DPR005520	Račun dobavitelja ASTRAL 10483-N	IO	15.11.05

Menu

- Dokumentacija
- Posli
- Odprte postavke
- Material
- Potni nalog

Moje aktivne naloge

- V delu (16)
- Moji projekti (1)
- Pregled ur po projektih
- Pregled ur po delavcih
- Tedensko delo
- Mesečno delo
- Moje mesečno delo

Moji potni nalogi

- Novi (1) 7.203
- Realizirani (123) 3.206.713
- Nov PN(osebni avto)
- Nov PN(službeni avto)

Moji projekti

Nov projekt

V delu V pridobivanju Predan Zaključen Zaključen nerealiziran

STRN	Naziv	Naročnik
AI002	HIT - Upravna stavba	HIT HOTELI IGRALNICE
AI005	HIT Hotel Park - predelava hladilne strojnice	INSTALACIJE d.d.,
AI007	AERODROM LJUBLJANA - Parkirna hiša	MAKRO 5 Investicije d.o.o.
AI011	Vodenje hladilnih agr. v stari stavbi	SPLOŠNA BOLNIŠNICA DR.
AI012	HIT IZC Park - hladilna centrala	INSTALACIJE d.d.,
AI013	KC - Nevrološka klinika CNS	SCHNEIDER ELECTRIC d.o.o.
AI015	Klinični center-Poliklinika klimatska naprava RTG	ARBA plus d.o.o.
AI017	CNS - ORL klinika nov objekt	ELEKTRO LJUBLJANA
AI018	Prenova klimata restavracije Objekt D	ELTI d.o.o.
AI019	Klinični center - Hladilni agregat	IMP KLIMA MONTAŽA d.d.

Done Internet

PRILOGA 2: Projektni informacijski sistem PAM (Project Activity management) – izpis stanja projekta (interno gradivo, 2005, str. 5).

https://intranet.makro5.com/outputPDF/Izpis%20stanja%20projekta.pdf - Microsoft Internet Explorer provided by Makro 5 Investicije

Save a Copy Select Text 122% Do more with Adobe PDF

Stanje projekta PB074

Vodni park na dan 17.11.2005

Datum izpisa: 17.11.2005

Stroškovni nosilec	03300000004	Investitor	
Naziv		Naročnik	
Vodja posla	AGOSTINI MARKO	Kontakt	
Skupina	Bazeni	Traja od	30.09.2003
Status	V delu	Traja do	30.11.2004
		Oddelek	200 Program bazeni

Finance - računi (v tisoč SIT)						
Tip	Vsi računi	Potrj. računi	Nepotrj. računi	Avansni računi	Plačani računi	Neplačani računi
Izdani računi	609.087	609.087	0	0	609.087	0
Prejeti računi	-268.265	-268.265	0	0	-269.442	1.177
Skupaj:	340.822	340.822	0	0	339.645	1.177

Finance - stanje			
Naziv	Planirano vsa	Planirano do tega mesca	Realizirano

8,27 x 11,69 in 1 of 4