

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

**IZDELAVA ZAKLJUČNEGA POROČILA O
PROJEKTU**

primer projekta "Hit Hotel Casino Maestral"

IZJAVA

Študent Matjaž Kompara 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.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

1. UVOD	1
2. RAVNANJE PROJEKTA IN NJEGOV ŽIVLJENJSKI CIKEL	5
2.1. Opredelitev projekta	5
2.2. Ravnanje projektov	6
2.3. Življenjski cikel projekta	7
2.3.1. Faze v projektu	7
2.3.2. Začetek projekta	10
2.3.3. Planiranje projekta	11
2.3.4. Uveljavljanje projekta	12
2.3.5. Kontrola projekta	15
2.3.6. Zaključek projekta	16
3. HITOVA METODIKA PROJEKTNEGA VODENJA	20
3.1. Predstavitev podjetja Hit	20
3.2. Predstavitev metodologije projektnega vodenja v skupini Hit	22
3.2.1. »Hišna« metoda projektnega vodenja	23
3.2.1.1. Sistem stalnega načrtovanja projektov v podjetju	23
3.2.1.2. Faze in življenjski cikel projekta	24
3.2.1.3. Upravljanje s projekti in vodenje projekta	24
3.2.1.4. Dokumentacija v projektnem vodenju	26
3.2.1.5. Organizacija projekta in njena povezava s stalno organizacijo podjetja	28
3.2.2. Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih članov projekta in motivacijski sistem	31
3.2.3. Informacijska podpora projektnemu vodenju	31
3.3. Predstavitev projekta »Hit Hotel Casino Maestral Črna gora«	32
3.3.1. Faze projekta	32
3.3.2. Organizacija projekta	33
3.3.3. Načrt izvedbe projekta	34
3.3.3.1. Obseg projekta	34
3.3.3.2. Načrt obvladovanja obsega	36
3.3.3.3. Ostali načrti projekta	37
3.3.4. Izvedba in kontrola izvedbe projekta	43
3.3.5. Zaključek projekta	45
4. FAZA ZAKLJUČKA PROJEKTA »Hit Hotel Casino Maestral«	46
4.1. Izdelava dokumentov zaključka	46
4.1.1. Zaključno poročilo	46
4.1.1.1. Poročilo o predaji rezultatov projekta	46
4.1.1.2. Poročilo o doseganju načrtovanih stroškov projekta	49
4.1.1.3. Poročilo o doseganju načrtovanih rokov projekta	50
4.1.1.4. Ocena uspešnosti članov projektne organizacije in zunanjih izvajalcev	53
4.1.2. Managersko poročilo	54
4.1.2.1. Analiza kontrole projekta	54
4.1.2.2. Predlogi za izboljšanje vodenja projektov	61
4.2. Analiza vsebine zaključnega poročila	62
4.2.1. Poročilo o predaji rezultatov podprojekta	62
4.2.2. Poročilo o doseganju načrtovanih stroškov podprojekta	63
4.2.3. Poročilo o doseganju načrtovanih rokov podprojekta	64
4.2.4. Ocena uspešnosti članov projektne organizacije in zunanjih izvajalcev	65
4.3. Analiza vsebine managerskega poročila	66
4.4. Predlogi izboljšav pri izdelavi zaključnega in managerskega poročila	69
5. ZAKLJUČEK	72
6. LITERATURA IN VIRI	74
PRILOGE	

Kazalo slik

stran

Slika 1: Opredelitev pojma projekt	6
Slika 2: Poraba sredstev skozi življenjski cikel projekta	8
Slika 3: Intenzivnost posameznih faz projekta	9
Slika 4: Življenjski cikel projekta	9
Slika 5: Zaključno poročilo projekta.....	19
Slika 6: Povezave med osnovnimi procesi.....	25
Slika 7: Organizacija projekta.....	29
Slika 8: Načrt komunikacij na projektu	42

Kazalo tabel

stran

Tabela 1: Načrt kadrovanja in odpuščanja.....	38
Tabela 2: Poročilo o doseganju načrtovanih rokov podprojekta Izgradnja IZC	50
Tabela 3: Poročilo o doseganju načrtovanih rokov podprojekta Delovanje IZC.....	52

1. UVOD

Živimo v obdobju burnih sprememb. Pri tem ne gre samo za gospodarske spremembe, temveč tudi za velike globalne družbene spremembe. Novo tisočletje se je pričelo v znamenju globalizacije in neslutnega razvoja novih tehnologij. Svetovni trgi, ki so bili nekdanj ločeni, se danes vedno bolj združujejo v en sam trg. Številne spremembe prinašajo velike izzive in priložnosti, ki pa jih lahko izkoristijo le najbolj iznajdljivi in prilagodljivi. Globalno okolje predstavlja za podjetja ogromen trg, kjer pa se skrivajo tudi mnoge nevarnosti. Z globalizacijo se bistveno spreminja tudi odnos med državo in poslovnim svetom. Zlasti velika podjetja postajajo partnerji državi in skozi svojo dejavnost prevzemajo nekatere njene vloge. Globalizacija tako krepi vlogo podjetij.

Danes je ključni pogoj za obstoj podjetja sposobnost njegovega hitrega prilagajanja razmeram turbulentnega okolja, ki zmanjšuje možnosti ekonomskih predvidevanj. To terja po eni strani zavestno usmerjanje aktivnosti podjetja skladno z dolgoročnimi strategijami, po drugi strani pa hitre odzive na kompleksne spremembe okolja in sprotno prilagajanje vseh sredstev podjetja kratkoročnim poslovnim ciljem. Spremembe v poslovnem okolju so postale stalnica. Podjetja, ki želijo ohraniti ali povečati svojo tekmovalno sposobnost, se morajo na vse trenutne in bodoče spremembe odzivati in prilagajati. Prilagajanje vodi k ustvarjalnosti in inovativnosti (Stemberger, 2004, str. 241–251).

Nove razmere v sodobnem nestabilnem in hitro spreminjajočem se okolju so podjetja prisilile k večji dinamičnosti. Projekti in projektni management postajajo ena izmed najpomembnejših sestavin organiziranja sodobnih podjetij. Klasične organizacijske strukture zaradi svoje togosti ne omogočajo sledenja hitrim spremembam. Projekti omogočajo hiter odziv na spremembe, izboljšanje položaja na trgu ter razvoj novih produktov in storitev. Tako so projekti postali način dela v številnih organizacijah. Za uspešno obvladovanje projektov morajo podjetja v svojem okolju zagotoviti ustrezna znanja, usposobljenost in organizacijsko podporo delovanja projektne organizacije (Semolič, 2004, str. 15–25).

Projektni način dela nudi podjetjem orodje za razreševanje razvojnih, poslovnih in drugih problemov podjetja v dinamičnem okolju. Z generiranjem novih produktov in storitev projekti zagotavljajo neprestano rast in razvoj podjetja (Graham, 1997, str. 1). Projektni način dela omogoča iskanje in uvajanje novih rešitev, s katerimi se izvajajo tako dolgoročne strategije podjetja kot tudi enkratne naloge, ki so potrebne v poslovanju podjetja. Ravnanje s projekti ni pomembno samo za projektno usmerjena podjetja, v katerih je projektno ravnanje način organiziranja in izvajanja osnovne dejavnosti (npr. gradbeništvo, inženiring, razvojno–raziskovalne organizacije), ampak tudi v vseh ostalih podjetjih in organizacijah, ki se zavedajo pomena nenehnega večanja konkurenčnosti. V današnjem okolju ravnanje projektov omogoča doseganje rokov in kakovosti, kar zagotavlja nižanje stroškov poslovanja samega podjetja. Povedano velja tudi za podjetje Hit.

Eden od pomembnejših strateških ciljev podjetja Hit je internacionalizacija dejavnosti oziroma iskanje novih trgov. V ta namen se je za uresničevanje strateških ciljev v okviru podjetja izvedlo nekaj strateških projektov, ki so omogočili širjenje podjetja na tuje trge. Eden izmed takih projektov je bil tudi projekt »Hit Hotel Casino Maestral« v Črni gori.

Družba Hit že vrsto let izvaja kompleksne naloge praviloma kot projekte. V ta namen je že leta 1997 vzpostavila projektno–matrično organizacijsko strukturo. Ob tem je metodiko projektnega ravnanja opredelila z organizacijskim navodilom ON29. Od takrat pa do danes je bilo v družbi Hit veliko število različnih projektov (investicijski, razvojni, organizacijski), ki so zahtevali vrhunsko znanje zaposlenih. Med vsemi dosedanjimi projekti so bili mnogi uspešno zaključeni, nekateri pa tudi neuspešno.

Na osnovi izjemno intenzivnega razvojnega ciklusa podjetja je uprava podjetja ugotovila, da **praksa projektnega dela ne dohaja razvojnih potreb podjetja**. Ugotovila je premajhno učinkovitost pri načrtovanju in izvedbi projektov. V samem podjetju ni bilo enotne metodike glede ravnanja in kontrole projektov. Načini pri ravnanju projektov niso bili standardizirani. Posamezne faze projekta so zaključevali brez predpisanih enotnih dokumentov, na osnovi katerih bi lahko ocenjevali uspešnost posameznega projekta ter projekte primerjali med seboj.

Izvajanje projektov je vedno povezano s tveganjem, da projekt ne bo potekal, kot je bilo načrtovano. Že v času načrtovanja projekta se je potrebno na tveganja ustrezno pripraviti z analizo rizičnih dogodkov in temu ustreznimi ukrepi. Za to so potrebne izkušnje in intuicija, kar je možno pridobiti s sistematičnim spremljanjem in analizo zaključenih projektov v podjetju. Osnova za te analize so zaključna poročila projektov, ki so plod primerjave izvedbe projekta z načrtom izvedbe projekta (Stare, 2005, str. 76–84).

Praviloma mora vodja projekta ob zaključku projekta izdelati **zaključno poročilo**, v katerem navaja odstopanja od rokov, stroškov in kvalitete. Iz poročila mora biti razvidno, ali so bile vse aktivnosti izvršene, navedeni morajo biti problemi, ki so se pojavljali v okviru projekta, načini in uspešnost reševanja teh problemov, reševanje konfliktnih situacij itd.

Tako kot za ostale faze projekta tudi za fazo zaključka projekta v podjetju Hit ni bilo predpisanih postopkov ob zaključku projekta in navodil, ki bi opredeljevala izdelavo zaključnih poročil. Veliko projektov se je zaradi nedefiniranih postopkov zaključilo brez izdelave zaključnih poročil, ki bi lahko predstavljala bogato bazo znanja pri načrtovanju novih projektov. Tudi v primeru uspešnih projektov se ob zaključku projekta velikokrat ni izdelalo zaključnih poročil. Izkušnje glede ravnanja na posameznih projektih in znanje je bilo razpršeno med posameznimi projektnimi vodji. Zaradi neizdelanih ali pomanjkljivih zaključnih poročil pri projektu je bilo težko ugotavljati odstopanja doseženih ciljev projekta glede na načrtovane cilje. Zaradi pomanjkanja zaključnih poročil si je bilo težko na osnovi že izvedenih projektov pomagati pri predvidevanju tveganj in ustreznih ukrepov za nove projekte. Ker ni bilo enotne metodike pri izdelavi zaključnih poročil, je bilo tudi težko medsebojno primerjati uspešnost posameznih projektov.

Na podlagi zaključnih poročil in analize le-teh pride podjetje do »arhiva pridobljenih izkušenj«, v katerem so ustrezno dokumentirani in strukturirani vzroki za odstopanja izvedbe posameznih projektov od plana, razlogi za odstopanja, predlagani, izbrani in uporabljeni korekcijski ukrepi ter druge nove izkušnje (Stare, 2005, str. 76–84).

Iz zgoraj navedenega je razvidno, kolikšen pomen ima kvalitetno zaključno poročilo v okviru ravnanja projektov, pri čemer pa ne smemo pozabiti, da sta za kvalitetno analizo projekta potrebna tako zaključno poročilo kakor tudi načrt izvedbe projekta. Podatki, ki se dobijo na osnovi sistematičnega izdelovanja in analize zaključnih poročil, služijo za kvalitetnejše planiranje ter izvedbo bodočih projektov – za obvladovanje časa, stroškov in tveganj.

Leto 2004 je bilo v družbi Hit na področju investicijskih in razvojnih projektov zelo intenzivno. Zaključena sta bila dva velika investicijska in organizacijska projekta; projekt IZC Kobarid in projekt »Hit Hotel Casino Maestral« v Črni gori, pri katerih je bila družba Hit nosilka projektov. Projekt »Hit Hotel Casino Maestral« je bil izjemno zahteven z vidika samega obsega (investicijski in organizacijski projekt), kakor tudi z vidika okoliščin, v katerih se je izvajal. To je bil največji zaključen projekt družbe v tujini v okviru strateškega cilja internacionalizacije poslovanja. Sam projekt »Hit Hotel Casino Maestral« je bil sestavljen iz dveh faz. Prva faza projekta se je časovno izvajala v istem obdobju kot projekt »Prenova projektnega vodenja«, druga faza pa se je pričela izvajati po zaključku navedenega projekta, kar pomeni, da je izvedba druge faze morala v celoti potekati v skladu z novim poslovnikom projektnega vodenja v družbi Hit. Glede na to je bilo potrebno v skladu z novim poslovnikom za drugo fazo projekta na novo izdelati vse potrebne dokumente.

Ker se je v Hitu veliko projektov zaključilo brez izdelave ustreznih dokumentov, predvsem brez zaključnih poročil, **je namen dela prikazati pomen zaključnega poročila projekta** tako za posamezne vodje projektov kakor tudi za najvišje vodstvo podjetja. Z izdelavo dela bom skušal utrditi prepričanje vodij projektov, da lahko z izdelavo zaključnih poročil projektov pripomorejo k večji uveljavljenosti projektnega dela ter večji uspešnosti bodočih projektov. Zaključna poročila omogočajo vodstvu podjetja ocenjevanje uspešnosti posameznih projektov glede na zastavljene cilje, kar bistveno prispeva k uspešnejšemu odločanju v podjetju in s tem k večji učinkovitosti podjetja. S specialističnim delom želim v podjetju pripomoči pri upravljanju celotnega portfelja projektov. Vsebina zaključnega poročila je pomembna tako za vodjo projekta, naročnika projekta kakor tudi za vodje bodočih projektov. Na osnovi kakovostno izdelanih zaključnih poročil pri posameznih projektih se lahko v družbi Hit ustvari obširno bazo znanja, ki se jo lahko uporablja kot eno izmed izhodišč pri načrtovanju posameznih projektov – **dosežemo boljše planiranje bodočih projektov** glede obvladovanja časa, stroškov in tveganj, kakor tudi pri sami izvedbi posameznih projektov. Vsebina zaključnih poročil predstavlja **pomemben element v procesu stalnega načrtovanja projektov**, katerega rezultat je **razvojni načrt projektov družbe Hit**.

Cilj specialističnega dela je na konkretnem primeru prikazati izdelavo zaključnega poročila zelo zahtevnega projekta. V delu bom prikazal izdelavo in analiziral vsebino

zaključnih dokumentov in zaključnega poročila ter prikazal pomen teh dokumentov za različne uporabnike informacij – tako za vodstvo podjetja kot tudi za sedanje in bodoče vodje projektov v podjetju.

Izdelavo specialističnega dela bom najprej pričel s teoretičnim preučevanjem najnovejše tuje in domače strokovne literature, predvsem s področja projektnega ravnanja. Pri tem se bom osredotočil predvsem na tiste vsebine, ki obravnavajo izdelavo zaključnih dokumentov in zaključnih poročil pri projektu. Na osnovi spoznanj, ki jih bom pridobil s preučevanjem literature, bom za potrebe izdelave specialističnega dela preučil tudi celotno interno gradivo družbe Hit, ki se nanaša na projektno ravnanje, pri tem pa bom dal poseben poudarek predvsem izdelavi zaključnih poročil. V praktičnem delu naloge bom prikazal izdelavo zaključnih dokumentov in zaključnega poročila na projektu »Hit Hotel Casino Maestral«. Opisan bo proces izdelave takih dokumentov glede na organizacijsko strukturo projekta in komunikacijski načrt na samem projektu. V tem delu bo tudi prikazana vsebina posameznih elementov s prikazom glavnih izhodišč, ki so potrebna za izdelavo teh dokumentov. Z analizo vsebine zaključnega poročila bom prikazal ključne informacije, ki jih dobimo iz takega poročila ter njihov pomen za različne uporabnike informacij. Glede na to, da je vsebina zaključnega poročila projekta v družbi Hit določena z delovnim navodilom, bom na osnovi izvedene analize zaključnega poročila na projektu »Hit Hotel Casino Maestral« podal predloge za morebitne izboljšave posameznih elementov v okviru delovnega navodila.

Specialistično delo je zasnovano iz treh delov. V prvem delu je predstavljen teoretični del, ki obravnava pojmovanje in ravnanje projektov. S teoretičnega vidika je predstavljen življenjski cikel projekta s posameznimi fazami projekta, kjer so temeljiteje predstavljene faze zaključka projekta in dokumentov, ki spremljajo to fazo. Tu sem prikazal, kako opredeljujejo zaključno poročilo posamezni avtorji in kako obravnava zaključno poročilo teorija. V drugem delu so prikazane glavne značilnosti metodike ravnanja projektov v podjetju in glavni elementi poslovnika, ki ureja ravnanje s projekti v družbi Hit. Predstavljeni so temeljni procesi ravnanja projektov in dokumenti, ki spremljajo te procese s poudarkom na procesu zaključka projekta in izdelave zaključnega poročila. Celoten proces ravnanja s projekti družbe Hit je prikazan na dejansko izvedenem projektu »Hit Hotel Casino Maestral«. V tretjem delu obravnavam izdelavo in analiziram vsebino zaključnega poročila pri projektu »Hit Hotel Casino Maestral«. Prikazan je potek zaključka projekta in njegovo zaključno poročilo. To poglavje vsebuje tudi analizo vsebine dokumentov, ki so sestavni del zaključnega poročila. V zaključku tega dela sem poudaril najbolj bistvena spoznanja, ki so pomembna pri izdelavi zaključnega poročila pri projektu.

Ker se v slovenski literaturi še vedno uporabljajo različni izrazi za angleško besedo management sem se odločil, da bom v teoretičnem delu specialističnega dela uporabil izrazje, ki prevladuje v literaturi Rozmana (Rozman, 2004), ki management in manager prevaja v slovenščino kot ravnanje in ravnatelj. V tistem delu, kjer opisujem »hišno« metodo projektnega vodenja in konkretni primer projekta, pa bom uporabljal izrazje podjetja Hit, to sta besedi vodenje in vodja, ki se uporabljata tudi v ožjem smislu izraza »leadership«.

2. RAVNANJE PROJEKTA IN NJEGOV ŽIVLJENJSKI CIKEL

2.1. Opredelitev projekta

Projekti in ravnanje projektov predstavljajo pomemben element delovanja podjetja in s tem dejavnik njihove konkurenčne sposobnosti. V literaturi obstajajo različne opredelitve pojmov projekt in ravnanje projektov.

Projekt je enkratna aktivnost z dobro določenimi končnimi rezultati. Sestavljen je iz sklopa aktivnosti, ki morajo biti izvedene v medsebojno ustreznem zaporedju ne glede na njihov obseg in to na tak način, da bo projekt zaključen kot celota (Meredith, Mantel, 2000, str. 8–12). Avtorja navajata, da ima vsak projekt svoj cilj, življenjski cikel in določene edinstvene elemente. V istem podjetju je soodvisen od stalnih procesov v podjetju ali celo od drugega projekta v tem podjetju. Ker uporablja zmožnosti zaposlenih in druge vire poslovno funkcijskih oddelkov, pogosto prihaja med projektom in oddelki do konfliktov.

Projekt je enkratna večopravilna naloga, ki ima natančno določen začetek in konec, specifičen obseg aktivnost, natančno določen predračun ter natančno opredeljeno raven doseženih učinkov (Lewis, 2000, str. 4).

Vsi projekti so delo, vendar vsako delo ni projekt (Baker, Baker, 2000, str. 3–12). Avtorja skušata bralcu pojasniti pojem projekt s pomočjo medsebojne primerjave značilnosti projektne delo in ekvivalentnih značilnosti stalnega rednega dela. Povzetek te primerjave je naslednja opredelitev pojma projekt: Projekt je zaporednost nalog, ki imajo začetek in konec, sredstva in želene rezultate. Vse to pomeni, da ima projekt natančno določeno zahtevo; skrajni rok ali končni datum, ko mora biti zaključen; omejen predračun glede ljudi, oskrbe in denarnih sredstev, ki se lahko potrošijo za projekt.

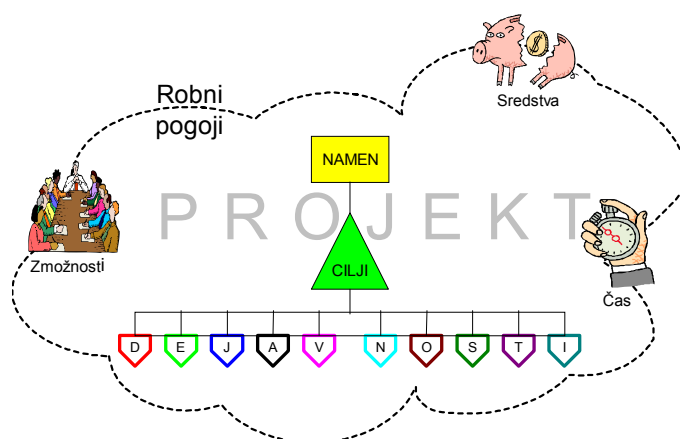
Tudi v slovenski literaturi najdemo nekaj različnih opredelitev pojma projekt. Ena izmed njih pravi, da lahko projekt opredelimo kot enkratno dejavnost, sestavljeno iz vrste aktivnosti. Predstavlja torej zaokroženo celoto med seboj povezanih aktivnosti (Rusjan, 1999, str. 229).

Rozman (2004, str. 5) opredeljuje projekt kot širšo dejavnost, ki jo sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti, za katere je značilna:

- neponovljivost procesa, v katerem nastaja učinek projekta,
- enkratnost proizvoda ali storitve,
- časovna omejenost celotne dejavnosti,
- sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev.

Zgoraj našteje opredelitve pojma projekt se med seboj razlikujejo v določenih podrobnostih, pomenskih poudarkih in izrazju, vendar so si v celoti vsebinsko precej podobne. Če jih povežemo v neko celoto, lahko iz njih izluščimo nekatere glavne značilnosti projektov, in sicer: Projekt je enkraten proces, sestavljen iz časovno opredeljenih aktivnosti začasnega, enkratnega in nepovratnega značaja, ki ob kakovostni izvedbi zagotovijo izpolnitev cilja projekta v načrtovanih rokih in stroških. Projekt predstavlja enkratno logično zaporedje povezanih aktivnosti s skupnim namenom in omejenim trajanjem. Projekt je ciljno usmerjen, sestavljen iz zaporedja dejavnosti, časovno in finančno omejen, enkraten in neponovljiv, vodljiv, organiziran v specifični obliki in predviden za skupinsko delo (slika 1).

Slika 1: Opredelitev pojma projekt



Delo na projektu načeloma ni individualno delo posameznika. Projekti terjajo, da se delavci, ki jih uresničujejo, močno med seboj povezujejo, pa četudi gre za delavce raznih oddelkov in služb. Sodelavci na projektu se organizirajo v projektne skupine in projektne time.

2.2. Ravnanje projektov

V projekte so vključeni različni ljudje z različnimi znanji. Če hočemo s projektom doseči želeni cilj, se morajo na ustrezen način organizirati. V organizacijskem pogledu gre pri projektih za fleksibilno organizacijo, ki se vzpostavi za čas trajanja projekta in se, ko je projekt končan, opusti, obenem pa nastaja nova struktura na novih projektih. Tako kot usklajujemo v okviru običajne organizacijske strukture v podjetjih tehnično razdeljeno delo, tudi v okviru projektne organizacije izvajamo ustrezno usklajevanje aktivnosti, ljudi in rokov. Vsa ta usklajevanja lahko z eno besedo označimo kot ravnanje projektov.

Z ravnanjem dosežemo, da izvajalci smotno izvedejo predvidene aktivnosti, v projektne ravnanje pa skušamo zagotoviti smotno doseganje ciljev projekta in zmanjšati nepredvidljiva dogajanja. Ravnanje projektov je v metodološkem smislu odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja in zajema tri glavne procese: planiranje, uveljavljanje in kontroliranje (Rozman, 2004, str. 19–20).

Pod **planiranjem projekta** si lahko predstavljamo vse tiste aktivnosti, ki se nanašajo na planiranje ciljev, rokov, zaposlenih, sredstev, stroškov ipd. Planiranje zajema tudi oblikovanje različnih skupin in posameznikov, ki sodelujejo v projektu, ter povezavo le-teh z organizacijo projekta.

Uveljavljanje projekta zajema kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Ker projekti zahtevajo specifičen pristop do vodenja, se ravno na tem področju ravnanja kažejo največje razlike med projektno organizacijo in običajno organizacijo podjetja. Z uveljavljanjem se projekt uresničuje.

Sledi **kontrola projekta**, ki je po eni strani nadziranje rokov, stroškov, sredstev in zaposlenih, po drugi strani pa nadziranje organizacijske strukture, kulture in procesov.

Ravnanje projektov je disciplina, ki združuje znanja, sposobnosti, različne tehnike, orodja in ljudi z namenom izpeljati projekt od njegovega snovanja do zaključka v predvidenem času, s predvidenimi sredstvi in v okviru zahtevane kvalitete (Baker, Baker, 2000, str. 14). Avtorja navajata, da je v vsakem projektu pet procesov: začetek, planiranje, izvajanje, kontrola in zaključek projekta, ki spremljajo tudi proces ravnanja projekta. Vsak od njih vključuje različne naloge in strokovna znanja, ki so potrebna za uspeh projekta.

O uspehu projekta in s tem tudi o uspehu projektnega ravnanja lahko govorimo takrat, kadar so doseženi cilji projekta v predvidenem času, v okviru načrtovanih stroškov, s pričakovanimi tehnikami, z učinkovito uporabo dodeljenih virov ter z minimalnimi odstopanji (Kerzner, 1998, str. 6).

V celoti gledano lahko povzamem, da je ravnanje projektov sklop korakov, s katerimi izpeljemo projekt od njegovega začetka do zelenega konca, njegova uspešnost pa je odvisna zlasti od planiranja, uveljavljanja in kontroliranja projekta. V ravnanje ne štejemo neposredne izvedbe projekta.

2.3. Življenjski cikel projekta

2.3.1. Faze v projektu

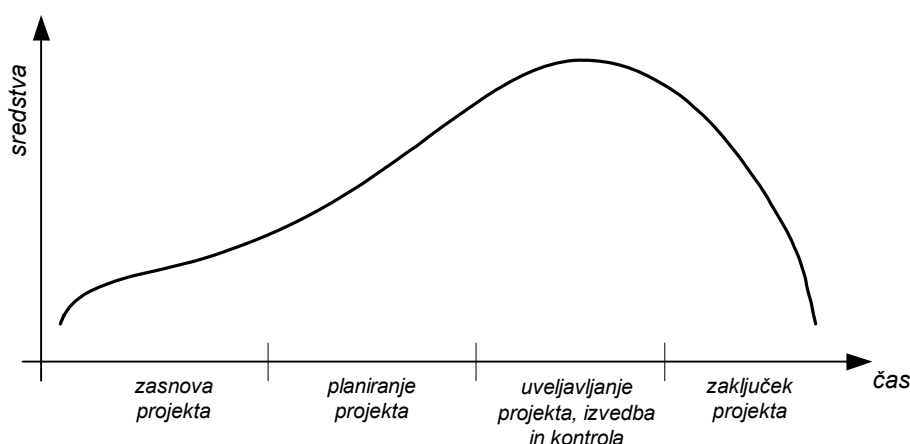
Vsak projekt ima svoj začetek in konec. Procesi, ki se odvijajo v ravnanju projekta od začetka do konca projekta, tvorijo življenjski cikel projekta. To je dejansko zaporedje faz od začetka projekta pa do konca projekta. Faze, ki sestavljajo takšen življenjski cikel projekta, so:

- **Začetek ali zasnova projekta;** v tej fazi se sprejme odločitev za izvedbo, imenuje se projektnega vodjo, sestavi se projektno skupino in zbere vire za izvajanje.
- **Planiranje projekta;** to je faza, v kateri se pripravi plan projekta, ki vsebuje cilje projekta, aktivnosti vključno s termini in nosilci, pripravi se proračun projekta, plan človeških virov, ki bodo sodelovali na projektu in načrt tveganj.

- **Uveljavljanje projekta;** skozi štiri ključne elemente (kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje) se v tej fazi projekt izvaja skladno s planom projekta.
- **Kontrola projekta;** ker prihaja v času izvedbe do odstopanj glede na plan, je potrebno stalno izvajati kontrolo in na osnovi njenih rezultatov sprejeti korektivne ukrepe.
- **Zaključek projekta;** v tej fazi se zaključijo vse aktivnosti izvajanja, razpusti se projektna skupina ter se poda ocena o rezultatih projekta.

Vse faze projekta, povezane med seboj v celoto, predstavljajo življenjski cikel projekta. Vsaka faza traja določeno časovno obdobje, se smiselno loči od ostalih, vsebuje določene aktivnosti in ima opredeljene vmesne in končne rezultate. Posamezna faza se običajno konča s kontrolno točko – odločitvijo, ali projekt nadaljujemo z naslednjo fazo. Za izvajanje posamezne faze se uporabljajo različna strokovna znanja, ukrepi in tehnike. Poraba sredstev se po posameznih fazah v celotnem življenjskem ciklu projekta spreminja (slika 2). Največja potrošnja sredstev tako človeških kot denarnih je v fazi uveljavljanja projekta. Delitev projekta na posamezne faze zagotavlja njegovo lažjo obvladljivost. S tem zmanjšamo negotovost in povečamo verjetnost v uspešen konec projekta.

Slika 2: Poraba sredstev skozi življenjski cikel projekta



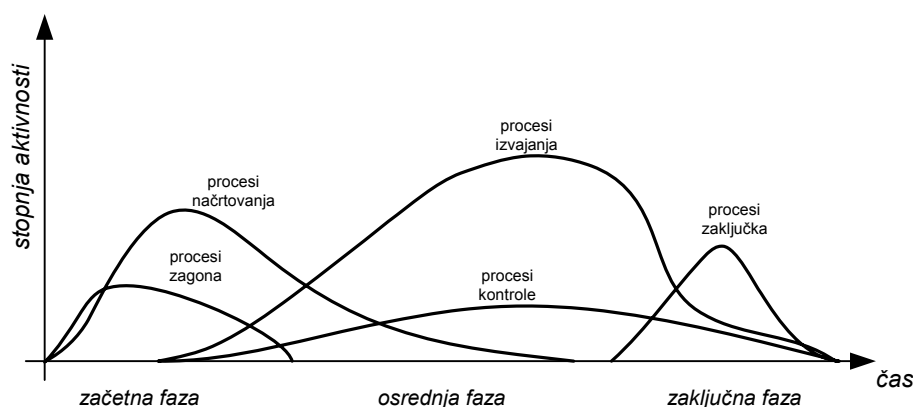
Vir: Baker, Baker, 2000, str. 21.

Intenzivnost posameznih faz se skozi celoten življenjski cikel projekta spreminja (slika 3). Posamezne faze so na nek način medsebojno povezane, kar se med ostalim kaže tudi v vhodnih in izhodnih dokumentih posamezne faze.

Za vse faze projekta velja nekaj skupnih značilnosti (Česen, 2003, str. Č–1):

- v vsaki fazi imamo opraviti z objektom projekta,
- objekt je merljiv in oprijemljiv proizvod ali več proizvodov,
- faze so posledica logike sosledja, ki je potrebna, da dosežemo končne cilje projekta,
- za vsako fazo vnaprej je opredeljen učinek.

Slika 3: Intenzivnost posameznih faz projekta

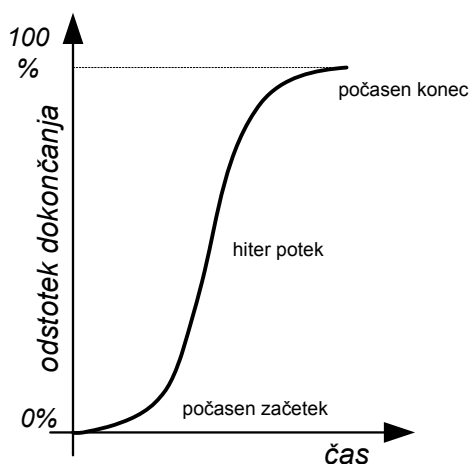


Vir: Baker, Baker, 2000, str. 23.

Tudi za življenjske cikle projektov lahko navedemo nekaj skupnih značilnosti (Česen, 2003, str. Č–1, Č–2):

- sosledje faz v življenjskem ciklu je posledica prenosa tehnologije,
- potrjevanje rezultatov predhodne faze je pogoj za začetek naslednje,
- prekrivanje faz oziroma vzporedno delo skrajšuje čas trajanja projekta,
- razporeditev virov v času je zelo podobno in celo tipično za vse življenjske cikle,
- med projekti obstaja podobnost življenjskih ciklov, vendar nikoli popolna enakost,
- tudi podprojekti v danem projektu imajo lahko svoje lastne značilne življenjske cikle,
- priporočljiva je elastičnost pri določanju faz projekta in podprojektov,
- za celoten življenjski cikel projekta je značilen počasen začetek, hitra izvedba ter počasen zaključek (slika 4).

Slika 4: Življenjski cikel projekta



Vir: Meredith, Mantel, 2000, str. 14.

2.3.2. Začetek projekta

Vsi projekti se pričnejo z idejo ali zamislijo. Le teh je v poslovnem svetu mnogo več, kot je časa in sredstev za njihovo realizacijo. Vse ideje niso vedno dobrodošle, medtem ko izvedba drugih lahko prinese velike koristi. Katero idejo realizirati in jo spremeniti v projekt, je eden ključnih elementov v fazi začetka projekta. (Baker, Baker, 2000, str 56).

Preden se podjetje odloči, da bo določeno idejo ali zamisel realiziralo s projektom, je potrebno preveriti, ali je podjetje sploh sposobno izvesti projekt. To je odvisno od mnogih elementov, med drugim tudi od števila in obsega projektov, ki jih že podjetje izvaja. Pri tem je potrebno upoštevati tudi prioritete projektov v podjetju glede na njihove vrednosti in pomembnosti. Zelo pomembna pa je tudi ocena pričakovane uspešnosti projekta (Rozman, 2004, str. 42).

Kdaj se dejansko iz ideje razvije projekt, ni natančno določeno. Od same ideje pa do formalnega začetka projekta preteče veliko dejavnosti, časa in stroškov. Že za samo pripravo projekta je potrebno izvesti celo vrsto aktivnosti ter porabiti precej sredstev. Prav zato je pomembno temeljito razmisliti, ali naj podjetje sploh prične s samo pripravo za projekt. V podjetjih je predlagatelj projektov običajno ravnateljstvo podjetja ali ravnatelji posameznih organizacijskih enot. Na osnovi strateških razvojnih načrtov ali predštudij, ki so v povezavi s problemi, priložnostmi in zahtevami, se izdela temeljita analiza, s pomočjo katere se pripravijo izhodišča za projekt: namen, cilji, omejitve, predpostavke in tveganja.

Namen projekta izhaja iz določenega problemskega stanja in je opredeljen s strani naročnika – predlagatelja projekta. Namen nam pove, zakaj projekt sploh vpeljujemo. Temeljni namen vpeljave vsakega projekta je izboljšati obstoječe stanje oz. doseči želeno stanje. Projekti običajno pripomorejo k večji uspešnosti in razvoju podjetja.

Cilj projekta je končno stanje, ki ga je s projektom potrebno doseči v okviru načrtovanih rokov, stroškov in kakovosti. Podroben način definiranja ciljev je odvisen od področja, načina izvajanja, obsega znanj članov projektne skupine in načina ravnanja, pri čemer velja nekaj skupnih načel (Česen, 2003, str. B–4):

- cilji ne smejo izražati rešitev,
- cilji morajo nakazovati sodila za izbor rešitev,
- poleg pozitivnih učinkov s cilji načrtujemo tudi odpravo negativnih,
- cilji morajo biti števnici in merljivi,
- cilji morajo biti enostavni in razumljivi,
- cilji morajo biti zahtevni, vendar dosegljivi.

Faza začetka projekta se zaključi z izbiro ravnatelja projekta in z oblikovanjem projektne naloge, kjer so zajeti v fazi začetka projekta ugotovljeni in oblikovani zaključki.

2.3.3. Planiranje projekta

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje, upoštevanje, njihovo povezanost, njihovo trajanje in z njimi povezane stroške (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 158–159).

Celoten projekt je sestavljen iz vrste aktivnosti, ki jih prikažemo z listo aktivnosti. Če aktivnosti prikažemo grafično tako, da prikažemo časovno trajanje aktivnosti (začetek in konec) ter njihovo medsebojno povezanost, dobimo mrežni diagram. Ko imamo plan aktivnosti pripravljen, pripišemo odgovornega za njeno izvedbo, predviden čas trajanja te aktivnosti in potrebne vire. V odvisnosti od vrste in velikosti projekta lahko plan aktivnosti razčlenjujemo do najmanjših podrobnosti, tako da naštevamo že najmanj pomembne naloge, njihovo trajanje ter odgovorne osebe za njihovo izvedbo. Kriteriji za razdelitev projekta na aktivnosti so običajno (Rozman, 2004, str. 38):

- fizična delitev projekta glede na vrsto dela, ki je potrebno za izvedbo aktivnosti,
- odgovornost za posamezne dele projekta,
- poklic, ki je potreben za izvajanje aktivnosti,
- oprema, ki se uporablja za izvedbo aktivnosti,
- delovna sila ali sredstva, potrebna za izvedbo aktivnosti,
- skupine aktivnosti, katerim sta skupna vzporedno poročanje ali obračun.

Poleg časa, potrebnega za izvedbo posameznih aktivnosti, moramo v fazi planiranja projekta predvideti tudi stroške, povezane s posameznimi aktivnostmi. Te moramo planirati tako, da bomo zaključili celoten projekt s čim nižjimi stroški. Celoten proces planiranja teče iterativno, vse dokler ključnih aktivnosti projekta ne uskladimo tako, da bodo cilji projekta doseženi v zahtevanem času in ob čim manjši porabi sredstev, kar je tudi cilj planiranja projekta.

Temeljni plan projekta mora vsebovati (Meredith, Mantel, 2000, str. 187–189):

- natančno opisan namen projekta;
- opredeljene cilje projekta;
- splošno stališče do dela na projektu tako v tehničnem smislu kot tudi v smislu ravnanja celotnega projekta;
- popis zahtev, ki izhajajo iz pogodb s kupci in z dobavitelji, opis postopkov, ki se odvijajo v posameznih fazah projekta, opis poročil posameznih faz projekta itd.;
- terminske plane za izvajanje posameznih aktivnosti. Za vsako aktivnost na projektu mora biti predviden čas, ki ga mora oceniti izvajalec naloge. Plan mora biti pripravljen tako, da so iz njega razvidni mejniki in ključni dogodki;
- predračun projekta, ki mora prikazovati vse predvidene stroške po posameznih nalogah. Navedene morajo biti tudi metode za nadzorovanje stroškov in postopkov;
- spisek zaposlenih, ki sodelujejo na projektu z opisom potrebnih veščin in izobrazbe;

- metode vrednotenja, na osnovi katerih lahko projekt ocenjujemo glede na standarde in cilje, ki smo jih navedli na začetku;
- seznam potencialnih problemov in tveganj z opisom njihovih vplivov na rezultate projekta in seznam ukrepov, ki se jih izvede ob uresničitvi posameznega tveganja.

2.3.4. Uveljavljanje projekta

Planiranju projekta sledi uveljavljanje projekta, ki obsega štiri ključne elemente: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

Kadrovanje – glavne aktivnosti kadrovanja so iskanje in pridobivanje kadrov, izbira med njimi, njihovo izpopolnjevanje, ocenjevanje uspešnosti njihovega dela in načrtovanje njihove kariere (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198).

Glede na medsebojno konkurenco podjetij je tudi na področju zaposlovanja kvalitetnih kadrov pri iskanju kadrov najbolj ključna in zahtevna izbira ravnatelja projekta. Ravnatelja projekta določi naročnik. Ker ravnatelj projekta predstavlja projekt v podjetju kot tudi izven podjetja, je pomembno, da je izbran že v fazi začetka projekta. Pri izbiri ravnatelja projekta moramo upoštevati njegovo dosedanje delo in izkušnje na projektih, ravnateljevalne sposobnosti, sposobnosti vodenja. Glede njegovih strokovnih znanj so mnenja deljena, večina pa meni, da podrobno poznavanje področja ni pomembno. Med najpomembnejše značajske lastnosti kvalitetnega ravnatelja projekta zagotovo spadajo (Baker, Baker, 2000, str. 40–43):

- navdušenje za delo na projektih,
- sposobnost obvladovanja naglih sprememb,
- tolerantno vedenje in zadržanost v negotovih situacijah in okoliščinah,
- pogajalske sposobnosti in sposobnost ustvarjanja tima,
- usmerjenost h kupcem,
- privrženost k poslu,
- podjetniška znanja.

Ravnatelji projektov vodijo člane projekta. Kot vodje vplivajo na člane, da bodo ravnali v skladu z njihovimi zamislimi. Člani projekta so običajno zaposleni v podjetju, vendar med člane lahko štejemo tudi dobavitelje, pogodbene sodelavce, celo uporabnike, skratka vse, ki prispevajo čas, delo, znanje ter sposobnosti za izvajanje aktivnosti na projektu. Člani projekta morajo imeti ustrezno strokovno poznavanje dejavnosti, ki jo bodo izvajali in potrebna tehnična specialistična znanja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 198).

Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je izmenjevanje večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Osnovne sestavine vodenja predstavljajo vodjo, člane in specifično

situacijo. Uspešni vodje imajo sposobnost, da delijo moč, intuicijo, sposobnost za usklajevanje vrednot, dobro poznajo samega sebe in imajo sposobnost vizije. Sposobnosti dobrih vodij so: prizadevnost, zmožnost učenja iz težav pri delu, posvečanje delu, sposobnost analitičnega reševanja problemov, sposobnost dela z ljudmi in ustvarjalnost (Možina, 1994, str. 525–528).

Vloga vodje izvira iz njegove moči. Pri tem se lahko vodja poslužuje strokovne, osebnostne in statusne avtoritete. Glede na osebnostne lastnosti, sodelavce in okoliščine ter obliko uporabe navedenih mehanizmov razlikujemo naslednje stile vodenja (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 205–208):

- vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih – avtoritativni način vodenja;
- vodja se opira tako na statusno kot na osebnostno ter strokovno avtoriteto – participativni način vodenja;
- skupina sama izbira vodjo, ki uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto.

Glede na visoko strokovno usposobljenost nosilcev posameznih aktivnosti se na projektih uporablja predvsem participativni način vodenja. Da projekt uspe, morajo vsi izvajalci posameznih nalog medsebojno sodelovati. Delo v okviru projekta je vedno skupinsko oziroma timsko. Skupine in timi se pojavljajo na vseh organizacijskih nivojih projekta. Tim je posebna oblika organiziranja skupine. Za njegovo oblikovanje je potreben določen čas, pravi pogoji v okolju in sistemu ter ustrezen timski management. Na projektih imamo skupine predvsem na izvedbi, timi pa se formirajo v vodstvu. Tim je skupina enakovrednih ljudi, ki težijo k skupnemu cilju. Vodja tima je v odnosu do tima enakovreden ostalim in predstavlja tim navzven. Pri timskem delu ni prostora za individualiste (razen izjemoma).

Komuniciranje je prenos informacij med oddajnikom in sprejemnikom s pomenskimi simboli. To je način izmenjave idej, stališč, vrednot, mnenj in dejstev. Komunikacijski proces sestavljajo: pošiljatelj, prejemnik, sporočilo in komunikacijska pot (Možina, 1994, str. 560).

Značilnosti ravnanja projektov vplivajo na način komuniciranja med člani projektne skupine. Običajno se pričakuje, da bo komunikacija vodoravna in ne navpična – hierarhična. Iz tega sledi, da vsebina komunikacije med člani na isti ravni ne morejo biti ukazi, temveč razlage, predlogi, pojasnjevanje in dogovarjanje. Poleg tega se pričakuje, da poteka komunikacija dvosmerno, kar pomeni, da se med dvema članoma stalno izmenjujeta vlogi oddajnika in sprejemnika. Za delo ekipe na projektu je še značilno, da poteka komunikacija po vseh kanalih, kar pomeni, da se v ekipi komunicira med vsemi člani. Naslednja značilnost komuniciranja v ekipi je pogosto neformalno komuniciranje in ustno komuniciranje, kar pa ne pomeni, da drugih načinov komuniciranja ni (Rozman, 2004, str. 31–32).

Za prenos informacije med člani projektne skupine se lahko uporablja različne poti: telefonski razgovor, faks sporočila, elektronska pošta, zapiski sestankov, informativni obiski, formalni

sestanki in predstavitve, uradna poročila ter ostali mediji (Baker, Baker, 2000, str. 259–267).

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Motivacija pomaga ljudem uresničiti svoje cilje in cilje organizacije, v kateri so zaposleni. Managerji uporabljajo motivacijo kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeni smeri (Možina, 1994, str. 517).

Ljudje delujejo zaradi zadovoljevanja svojih potreb in potreb svojih bližnjih. Delovanje se kaže kot iskanje sredstev, s katerimi bo potreba zadovoljena. Hotenje po delovanju, usmerjeno v zadovoljitev potrebe in izpolnitev cilja, je motiv. Z vidika managerja je motiviranje zbujanje potreb ob sočasnem nakazovanju možnih rešitev za njihovo zadovoljitev (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236).

Z blagostanjem v družbi je postalo motiviranje vse bolj kompleksno. Mnogi znanstveniki so razvili različne teorije o motivaciji, med katerimi velja posebej omeniti Abrahama Maslowa, ki je potrebe razvrstil v skupine po določeni hierarhični lestvici (Možina, 1994, str. 497–503):

- fiziološke potrebe,
- potrebe po varnosti,
- potrebe po pripadnosti in ljubezni,
- potrebe po ugledu in samospoštovanju,
- samopotrjevanje.

Po teoriji se potrebe posameznika stopnjujejo po hierarhični lestvici, ko posameznik najprej teži k zadovoljevanju potreb najnižje hierarhične ravni in šele potem k zadovoljitvi potreb, kot so samopotrjevanje ali samospoštovanje. Pri projektnem načinu dela se običajno srečujemo zlasti z zadovoljevanjem višjih potreb.

Uspešnost projekta je določena s pričakovanim doseganjem ciljev projekta v okviru načrtovanih rokov, stroškov in kakovosti. Naročnik mora te cilje določiti še pred začetkom projekta, saj sicer ni motivacije za člane projektne skupine. Vodja projekta mora v vseh fazah projekta vplivati na motivacijski proces. V začetni fazi skrbi za pravilno izbiro in informiranost projektnih skupin, v izvajanju projekta mora spremljati delo in povratno informirati člane skupin o uspešnosti njihovega dela, ob zaključku projekta pa poskrbeti za priznanje učinkovitega in dobro opravljenega dela na projektu. Razvoj in vzdrževanje motiviranega delovnega okolja je za vodjo projekta lahko časovno dolgotrajen in zahteven proces, vendar je v večini projektov garant za uspešno in pravočasno izvedbo projekta. Ob zaključku projekta mora naročnik oceniti doseganje postavljenih ciljev in določiti skupno nagrado. Ob delitvi nagrade posameznim članom mora vodja projekta oceniti delo posameznika in pri tem upoštevati kriterije, kot so sodelovanje, samostojnost in iniciativnost.

2.3.5. Kontrola projekta

Ne glede na to, kako skrbno je bil načrtovan projekt, prihaja v fazi izvedbe do določenih odstopanj, ki so posledica sprememb v okolju, neustrezno pripravljenega plana ali pa nesposobnosti projektne skupine za izvedbo načrtovanih aktivnosti. S procesom kontroliranja spremljamo izvedbo projekta; izvedeno primerjamo z načrtovanim, pri čemer ugotavljamo odstopanja glede na smer in velikost (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 236).

Kontrola izvedbe projekta se podobno kot njegovo načrtovanje nanaša na kontroliranje rokov in trajanje aktivnosti, stroškov ter učinkov projekta oziroma kakovosti. Poleg tega, da s kontrolo ugotovimo odstopanja izvedenega od načrtovanega ter na osnovi tega ustrezno ukrepamo, lahko s kontrolo potrdimo, ali smo si na začetku sploh zastavili prave cilje. Pri tem je potrebno poudariti, da kontrole ne izvajamo zato, da bi koga kaznovali ali nagrajevali, temveč da bi ugotovili morebitne odmake od plana ter temu pravočasno sprejemamo ustrezne korektivne ukrepe. Pri tem so nam na voljo naslednje možnosti: drugačna prerazporeditev delovnih obremenitev (drugačen vrstni red in način dela), vlaganje več virov ali sredstev, premik datuma za doseganje mejnika, znižanje pričakovanj itd.

Kriteriji pri izvajanju kontrole na projektu so (Baker, Baker, 2000, str. 271–274):

- uporaba plana projekta kot osnovnega izhodišča za izvajanje aktivnosti projekta,
- redno spremljanje in ažuriranje plana,
- ohranjanje kvalitetne komunikacije,
- spremljanje rokov, stroškov in kvalitete pri doseganju zastavljenih ciljev,
- stalen nadzor projekta s strani ravnatelja projekta,
- sprejemanje ustreznih ukrepov v primeru odstopanj glede na plan,
- evidentiranje in dokumentiranje vseh ključnih dogodkov na projektu.

V praksi se lahko uporabljajo različne vrste kontrole projekta. Zelo pogost način kontroliranja projekta je **sprotna ali kibernetična kontrola**. Pri tej vrsti sproti kontroliramo izhodne rezultate procesa ter jih primerjamo z načrtovanimi rezultati tako, da navedemo odmake. Na osnovi velikosti in vrste odmika se odloči ali je potrebno sprejeti korektivni ukrep. Izhodišča za to vrsto kontrole so tri možne predpostavke: ciljev projekta ni mogoče spreminjati, cilje projekta je mogoče spreminjati kvantitativno ter cilje projekta je mogoče spreminjati kvalitativno. Med ljudmi je bila ta vrsta kontrole dokaj dobro sprejeta. Vrsta kontrole, ki se tudi pogosto uporablja v praksi, je **naknadna kontrola**. Ta kontrola se odvija po končanem dogodku. Namen te kontrole ni spremeniti, kar se je že zgodilo, ampak je namenjena pridobivanju izkušenj za ravnanje bodočih projektov. Na osnovi te kontrole ni možno ukrepati pri aktivnosti, na kateri se je izvedla ta kontrola, temveč se lahko ukrepa na aktivnostih, ki sledijo. Rezultat je običajno obširen dokument, ki se nanaša na cilje projekta, na doseganje planiranih mejnikov, kontrolnih točk in predračuna, ter zajema končno poročilo o rezultatih projekta in priporočila za izboljšave (Meredith, Mantel, 1995, str. 468–476).

2.3.6. Zaključek projekta

V zadnji fazi projekta je potrebno pravilno izpeljati njegov zaključek. Projekt se lahko zaključi na planirani način ali pa zamre na povsem nenačrtovani način.

Projekt se konča, ko je dosežen cilj postavljen s strani naročnika projekta ali kadar se delo na projektu ustavi, projekt močno zamuja, viri projekta se namenijo drugim projektom, osebje ni več zaželeno itd. Ko vodja projekta spozna, da je prišlo do te faze, mora naročniku predlagati zaključitev projekta. Glede na okoliščine, v katerih se nahaja projekt, zasledimo v literaturi naslednje načine zaključka projekta (Meredith, Mantle, 2000, str. 540–545):

- Projekt ugasne; razlogi, na osnovi katerih naročnik ugasne – zaključi projekt, so različni: cilji projekta so doseženi in predani naročniku oziroma cilji projekta niso doseženi, zaradi česar naročnik prekine projekt. Skupna značilnost obeh razlogov za prekinitev projekta je, da se prekine s temeljnimi aktivnostmi na projektu medtem, ko še vedno potekajo organizacijske aktivnosti, vezane na razporeditev kadrov, in aktivnosti, vezane na izdelavo zaključnih poročil.
- Projekt je zaključen z dodajanjem novih aktivnosti; tak konec pride v poštev le za najuspešnejše projekte. Če je projekt zelo uspešen, ga lahko končamo tako, da ga postavimo kot formalni del matične organizacije. Osebje, sredstva in oprema so pogosto samo preneseni od končanega projekta na novo poslovno–izidno enoto.
- Projekt je zaključen z integracijo; tak zaključek se lahko uporablja v primeru uspešnih in zelo zapletenih projektov. Oprema, material, osebje in ostala sredstva projekta se razdelijo med obstoječe dele matične organizacije. Končni izdelek projekta postane del poslovnih procesov v matičnem podjetju. Pri tovrstnem zaključku je treba dobro proučiti dele projekta, ki se bodo delili: osebje (kam bo šlo, kako se bo obneslo v redni organizaciji ...), računovodstvo in finance (ali je bilo izdelano končno poročilo projekta in oddelkov, s katerimi se projekt integrira, ali plani oddelkov vključujejo tudi dodatno delo, ki ga bodo dobili iz projekta ...).
- Projekt je zaključen zaradi pomanjkanja finančnih sredstev; naročnik projekta lahko zaključi projekt tudi na tak način, da mu namenja vedno manj finančnih sredstev. Za tak način zaključitve se navadno odloči takrat, ko noče neuspešnih projektov neposredno končati, ampak si izbere ta »elegantnejši« način.

Pri zaključevanju projekta se pojavljata dve temeljni vprašanji: **kdaj zaključiti projekt in kako izpeljati proces zaključitve projekta** v primeru odločitve, da se projekt zaključi. Odločitev o tem, kdaj zaključiti projekt, mora sprejeti (najpogosteje na predlog vodje projekta) naročnik projekta. Ko je odločitev o koncu sprejeta, je potrebno izpeljati proces zaključitve. Praviloma mora biti proces zaključevanja planiran. Tako kot za ostale faze projekta morajo biti tudi za to fazo postavljeni roki, nosilci in predračun. Običajno so za zaključevanje projektov zadolženi vodje projektov, v nekaterih okoljih pa so za to fazo projekta zadolženi posebni vodje procesov zaključka projekta. Ne glede na to, kdo vodi

zaključek projekta, mora le-ta izvesti v sklopu zaključka projekta naslednje naloge (Meredith, Mantel, 2000, str. 552–557):

- zagotoviti dokončanje vseh del,
- obvestiti naročnika o zaključku projekta in mu predati ustrezno poročilo,
- zagotoviti popolnost projektne dokumentacije,
- izvesti končne obračune s kupci in dobavitelji vključno z vsemi plačili,
- zagotoviti prerazporeditev osebja, materiala, opreme in ostale vire projekta na primerna mesta v podjetju,
- določiti pravice in obveznosti iz projekta še posebej za primere nedokončanih del,
- opredeliti dokumentacijo, ki jo bomo shranili v arhiv, in določiti, kje bo arhiv,
- zagotoviti podporo uporabnikom, določiti skrbnike obveznosti, ki izhajajo iz pogodbenih odnosov, ter opredeliti način izvajanja teh obveznost,
- nadzirati zaključevanje vseh knjig o projektu.

Ne glede na to, ali je projekt uspešno končan ali prekinjen zaradi kateregakoli razloga, se ob koncu izdelava zaključno poročilo. To poročilo je kronika življenja projekta in vsebuje oceno izvajanja projekta z vidika projektnega ravnanja in oceno doseženih ciljev projekta s tem, da primerjamo realizirane cilje z načrtovanimi cilji. Podatke za pripravo poročila najdemo v planu projekta oziroma v načrtu za izvedbo projekta ter v kasnejših poročilih, ki so nastajala skozi posamezne faze projekta. Zaključno poročilo običajno izdelava vodja projekta v sodelovanju s člani projektne skupine. Pri obsežnejših projektih posamezni člani sestavijo ločena zaključna poročila za področja, ki so jih pokrivali v okviru projektne organizacije. Posamezna poročila so lahko osnova za izdelavo zaključnega poročila projekta ali pa njegov sestavni del. Zaključno poročilo projekta preda vodja projekta naročniku projekta. Ta ga obravnava in na njegovi osnovi sprejme odločitve o morebitnem formalnem zaključku projekta. Tako kot vsa ključna dokumentacija projekta se tudi zaključno poročilo po formalni potrditvi arhivira za potrebe prihodnjih projektov.

Zaključna poročila projektov predstavljajo podlago za zbiranje podatkov, vezanih na obvladovanje tveganj. Bolj bogata baza podatkov pomeni lažje predvidevanje tveganj pri zagonu novih projektov, kar lahko bistveno pripomore k uspešnemu zaključku projekta.

Na podlagi zaključnih poročil in analize le-teh lahko podjetje pridobi bogat arhiv izkušenj, v katerem so ustrezno dokumentirani in strukturirani vzroki za odstopanje izvedbe posameznih projektov od plana, razlogi za odstopanja, predlagani, izbrani in uporabljeni korekcijski ukrepi ter druge nove izkušnje. Vsi ti zbrani podatki služijo za lažje in ustrežnejše načrtovanje ter izvedbo bodočih projektov – tako za obvladovanje časa in stroškov kot tudi tveganj. Pri tem je potrebno poudariti, da morajo biti za zadovoljivo kakovost analiz ustrezni tako zagonski elaborati kot zaključna poročila projektov (Stare, 2001, str. 14).

Temeljni namen zaključnih poročil je ustvariti tako bazo podatkov, na osnovi katere bo mogoče izboljšati prihodnje projekte. Sama organizacija poročila ni pomembna. Pomembna je njegova vsebina, ki mora vsebovati ocene (Meredith, Mantle, 2000, str. 557–559):

- uspešnosti projekta – primerjati je potrebno dosežene rezultate projekta z načrtovanimi cilji. Na osnovi te primerjave mora slediti priporočilo za prihodnje projekte;
- uspešnosti administracije projekta – prikazane morajo biti administrativne metode vodenja projekta s poudarkom predvsem na tistih, ki so se izkazale za zelo uspešne;
- organizacijske strukture – prikazane morajo biti njene dobre in slabe lastnosti;
- projektnege tima – ocenjeni morajo biti tako posamezniki, ki delujejo odlično v timih, kot tudi posamezniki, ki delujejo zelo dobro na svojih področjih in ne toliko v timih;
- tehnike projektnege vodenja – prikazane morajo biti metode načrtovanja, vodenja projekta in kontroliranja s poudarki na načinih izdelave terminskih planov, proračunov in razporejanja virov.

Zaključno poročilo predstavlja zgodovino projekta in končno oceno – vrednotenje opravljenih aktivnosti. Z njegovo vsebino morajo biti seznanjeni vsi člani projektnege tima. Glede na to lahko poročilo razdelimo na posamezna poglavja, ki so namenjena posameznim članom. Posebno pozornost pri izdelavi poročila je potrebno dati podatkom zaupne narave. Da se izognemo objavi takih podatkov, lahko izdelamo dve zaključni poročili: poročilo za javnost in poročilo za naročnika. Ne glede na predhodno navedena priporočila in obseg samega projekta mora zaključno poročilo vsebovati (Baker, Baker, 2000, str. 343–347):

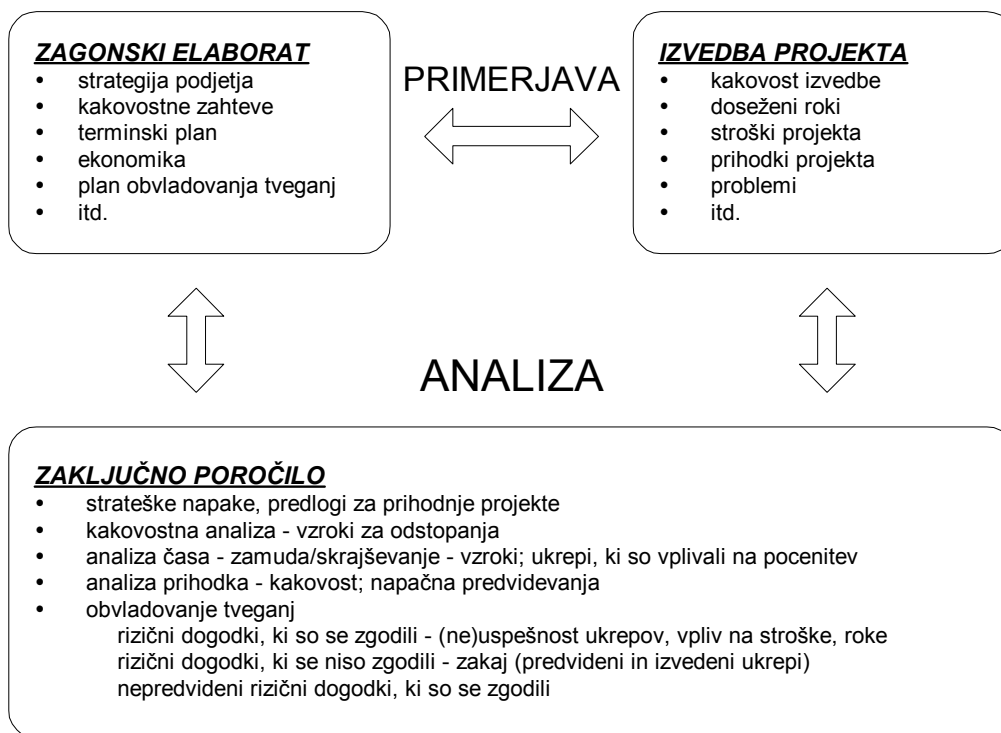
- povzetek doseženih ciljev,
- analizo doseženih ciljev glede na načrtovane cilje projekta,
- analizo terminskega plana aktivnosti glede na načrtovani plan,
- finančno poročilo in obrazložitev odstopanj od načrtovanega proračuna,
- analizo projektnege ravnanja in oceno administrativnih aktivnosti,
- oceno dela projektnege tima,
- seznam morebitnih aktivnosti, ki se morajo še izvesti po zaključku projekta,
- priporočila za kasnejše projekte podobnih vsebin,
- posebna priznanja – nagrade za člane projektnege tima.

Tudi v slovenskem okolju najdemo kar nekaj člankov, ki obravnavajo tematiko poročila, ki se izdelata ob zaključku projekta. Pri tem moram omeniti, da se pri slovenskih avtorjih pojavljata dva izraza, pod katerima razumemo poročilo, ki se pripravi ob zaključku projekta: zaključno poročilo in končno poročilo.

Rozman (2004, str. 45) uporablja izraz končno poročilo, za katerega navaja, da povzema zgodovino celotnega projekta: kaj je šlo v redu, kje so bile pomanjkljivosti, kdo je sodeloval v projektu, kako je bil projekt uravnavan itd. Poročilo se pripravi s strani ravnatelja projekta lahko pa ga pripravijo tudi drugi udeleženci, zlasti še naročnik ali pa uporabniki projekta.

Na projektnem forumu 2005 se je v članku »Management tveganj in stroški projektov« (Stare, 2004, str. 76–84) uporabljal izraz **zaključno poročilo**.

Slika 5: Zaključno poročilo projekta



Vir: Stare, 2004, str. 81.

Z zgornjo sliko avtor prikazuje medsebojne relacije med vsebino zagonskega elaborata, rezultati izvedbe projekta in med vsebino zaključnega poročila. Osnovno izhodišče za izdelavo zaključnega poročila je zagonski elaborat projekta. To je dejansko načrt izvedbe projekta, ki nastane v fazi planiranja projekta. Na sliki je prikazano, da je sestavni del zagonskega elaborata tudi strategija podjetja in ekonomika, kar nekoliko odstopa od navedb ostalih avtorjev glede priprave plana projekta. Plan projekta pripravi vodja projekta v fazi planiranja projekta, medtem ko sta strategija in ekonomika v skrbništvu naročnika projekta in nastaneta v začetni fazi zasnove projekta. V okviru izvedbe projekta avtor navaja prihodke projekta. Projekt se običajno smatra za uspešen, ko so doseženi načrtovani cilji v okviru načrtovanih rokov, stroškov in kvalitete. Prihodki projekta se pokažejo šele po zaključku projekta in nanje vodja projekta nima več vpliva, ne glede na to, kako uspešno je zaključil projekt. Avtor navaja, da se v primeru vsakega projekta, ne glede na to, kakšen je bil njegov zaključek, izdelava zaključno poročilo, ki vsebuje predstavitev rezultatov, odstopanja le-teh od planiranih, razloge za ta odstopanja, analizo napak, analizo morebitnih zakasnitev projekta ter finančno poročilo. S poročilom se dejansko primerja dosežene rezultate projekta, ki so nastali v fazi izvedbe projekta, z načrtovanimi rezultati, ki so bili sestavni del zagonskega elaborata. Poročilo mora nujno vsebovati tudi analizo tveganj projekta. Pri tem je potrebno ločeno izpostaviti tveganja, ki so bila načrtovana in so se nanje izvajalci aktivnosti pripravili, ter tveganja, do katerih je v resnici prišlo.

3. HITOVA METODIKA PROJEKTNEGA VODENJA

3.1. Predstavitev podjetja Hit

Hit, d.d., delniška družba s sedežem v Novi Gorici, je priznано slovensko turistično podjetje, katerega temeljna dejavnost je prirejanje iger na srečo, spremljevalne dejavnosti pa so hotelirstvo, gostinstvo, zabavni programi in druge. Ustanoviteljica družbe je Republika Slovenija, lastniki pa so poleg države še državni skladi in lokalna skupnost. Podjetje ima danes dve večji igralniško–zabavišni središči v Novi Gorici (Perlo in Park), enega v Kranjski Gori, dve manjši igralnici (Rogaška Slatina in Otočec) ter dva igralna salona (Vrtojba, Gornja Radgona). Njena središča obišče okoli 1,5 milijona gostov na leto.

Podjetje Hit je nastalo v letu 1983 z združitvijo treh majhnih gostinskih podjetij na področju Nove Gorice. Leto dni po združitvi je podjetje uvedlo program igralniške zabave, ko je bil odprt prvi igralni salon v hotelu Park v Novi Gorici. Hit je s tem stopil na pot hitrega razvoja. Od takrat, ko je bilo zaposlenih 310 delavcev, pa do danes se je podjetje razvilo v sodoben poslovni sistem, ki danes zaposluje samo v matičnem podjetju okoli 1800 delavcev.

Hitov poslovni model je relativno enostaven. Njegove igralnice se običajno nahajajo na pragu velikih, igralniško nezadostno pokritih trgov. Usmerjen je predvsem v tuje goste, ki mu prinašajo več kot 90 odstotkov prihodka. Ponuja pestro izbiro iger in zabave, ki jo nenehno razvija s pomočjo znanja, profesionalnega pristopa in podjetniškega duha. Gostom omogoča, da potešijo svojo potrebo po igri in zabavi v sproščenem in prijaznem okolju. Omogoča jim, da pozabijo na vsakdanje skrbi, težave ali družbene pritiske, uživajo v majhnih dobitkih ter se prepustijo sanjam in upu o velikem dobitku. Ob enodnevnih, migracijskih gostih se Hit trudi pridobivati stacionarne goste s ponudbo dodatnih storitev in pestre zabave, ki omogočajo gostom lagodno, a hedonistično in užitekarsko preživljanje prostega časa. Hit dobiček ustvarja iz razlike med vplačanimi in izplačanimi vložki pri igrah na srečo, vse ostale dejavnosti so le podpora igralništvu in prinašajo minimalen dobiček ali celo izgubo.

Rast in razvoj podjetja v zadnjih 15 letih sta zahtevala veliko napora in dela s strani vseh zaposlenih. Toda v osnovi je uspehu Hita pripomoglo pet glavnih dejavnikov:

- velika potreba ljudi po igrah na srečo, igranju in zabavi,
- inovativen pristop – Evropi prilagojen ameriški koncept igralništva,
- restriktivna zakonodaja v Italiji,
- ugodna lokacija ob italijanski meji,
- liberalna igralniška zakonodaja v Sloveniji.

Hit je v svojih igralnicah prvi uveljavil t. i. »ameriški koncept« igranja na evropskih tleh. Pri tem konceptu se igralništvo približa širšim množicam v smislu »zabave za vsakogar«. Prevladuje sproščeno vzdušje, obiskovalcev je več, vložki pa manjši. Največ se igra na igralnih avtomatih, zelo pomembna pa je tudi široka dodatna ponudba sprostitev in zabave. Hit je imel možnost razvoja na obstoječih lokacijah tudi zaradi relativno liberalne igralniške zakonodaje na območju Slovenije. Država je že v preteklosti odobraval razvoj igralništva, namenjenega predvsem tujim gostom. Tudi v obstoječi strategiji razvoja turizma v Sloveniji zaseda igralništvo pomembno mesto.

Hit želi postati globalna multinacionalka s sedežem v Sloveniji. Zato se aktivno širi tako na nekaterih obmejnih lokacijah v Sloveniji kot tudi v tujini. Tako zmanjšuje tveganje prevelike odvisnosti od ene lokacije ter izkorišča priložnosti, ki se pojavljajo na tujih trgih. Pri tem še vedno ostaja v igralniški dejavnosti, za ostale dele pa sodeluje s strateškimi partnerji. Dolgoročno želi Hit ustvariti in obvladovati nekaj igralniško–zabaviščnih destinacij, kamor bi lahko usmerjal svoje goste, ki bi krožili po teh destinacijah v skladu z letnimi časi in svojimi preferencami (npr. Nova Gorica, Kranjska Gora, Črna gora). Tako bi lahko še bolje zadovoljil svoje obstoječe goste, povečal njihovo zvestobo in jih pripravil, da več igrajo v njegovih igralnicah. Obenem bi s tem pridobil tudi nove goste, saj bi le–ti lahko vstopali v Hitovo skupino igralnic na kateri koli točki in bi nato začeli krožiti po njej.

Poslanstvo Hita se glasi: Z znanjem, profesionalnim pristopom in podjetniškim duhom kreativno razvijati vrhunsko in široko dostopno ponudbo iger in spremljevalnih storitev, ki so gostom v užitek, sprostitev in zabavo.

Hitova vizija je, da bo leta 2007 eno od vodilnih podjetij v igralniško–zabaviščni dejavnosti v širšem evropskem prostoru. Svoje prihodke, dodano vrednost in obisk bo nenehno povečeval na podlagi gradnje destinacije svetovnega igralniško–zabaviščnega središča Nova Gorica in s širjenjem v Sloveniji in v mednarodnem prostoru. Uveljavil bo večjo povezanost ponudbe iger in spremljevalnih storitev ter gostom, v celovitem sistemu odnosov z gosti, omogočil doživljajsko bogato preživljanje prostega časa in kroženje po vseh svojih destinacijah. Pri tem bo po kakovosti storitve in pestrosti ponudbe boljši od evropske konkurence. Hit bo intenzivno razvijal igralniške tehnološke izdelke in bo na nekaterih področjih postal svetovni voditelj.

Z jasno razvojno vizijo, opredeljenimi strateškimi cilji in posluhom za aktualna dogajanja družba Hit sledi načrtani poti. V sistem povezuje družbe, ki omogočajo plemenitenje kapitala in s sinergičnimi učinki kapitalskih povezav razpršujejo tveganja in nevarnosti. Vsaka od Hitovih odvisnih in pridruženih družb ima svoje poslanstvo, usklajeno z vizijo in poslanstvom matične družbe. Tako organizirana matična družba Hit internacionalizira svoj osrednji program in obenem razvija tiste vzporedne in dopolnilne programe, za katere je samostojen razvoj organizacijsko smiseln in ekonomsko upravičen. V ta namen se je v okviru podjetja aktiviralo nekaj strateški projektov, ki omogočajo širjenje podjetja na svetovne turistične trge. Tak projekt je bil tudi projekt »Hit Hotel Casino Maestral v Črni gori«.

3.2. Predstavitev metodologije projektnega vodenja v skupini Hit

Projektno vodenje kot orodje za uresničevanje strategij sodi v družbi Hit med ključne procese, s katerimi v pretežni meri uresničujemo razvoj družbe. Že leta 1997 se je z ustreznim organizacijskim navodilom vzpostavilo in opredelilo matrično organizacijsko strukturo in projektno organizacijo. Od takrat so bili v podjetju zagnani številni projekti, mnogi so bili tudi uspešno zaključeni. Izkazalo pa se je, da so potrebe podjetja večje, zaradi česar se je vodstvo podjetja odločilo za prenovo projektnega vodenja. Ta se je izvedla s projektom Prenova projektnega vodenja, ki je bil formalno zaključen junija 2002. Projektno vodenje je danes v podjetju urejeno s **Poslovnikom projektnega vodenja v podjetju** (2002), ki opredeljuje:

- »hišno« metodo projektnega vodenja,
- ravnanje z zmožnostmi zaposlenih članov projekta in motivacijski sistem,
- informacijsko podporo projektnemu vodenju,
- promocijo projektnega vodenja.

Poslovnik projektnega vodenja v podjetju Hit je dokument, ki sodi med temeljne dokumente upravljanja in vodenja v podjetju. Njegova vsebina zavezuje vse zaposlene, ki so vključeni v projektno vodenje ali so povezani z njim. Poslovnik projektnega vodenja se uporablja skupaj s pripadajočimi navodili in prilogami, ki natančneje opisujejo posamezne postopke in procese v okviru vodenja projektov. S poslovnikom je podana jasna razmejitev med projekti in enkratnimi nalogami v podjetju.

Poslovnik opredeli **projekt** kot proces uresničevanja ciljno usmerjenih enkratnih kompleksnih nalog, ki se izvajajo v okviručasne projektne organizacije, v katero so imenovani ljudje iz stalne funkcijske organizacije in ima predvidena finančna sredstva ter čas za realizacijo ciljev projekta. Projekt izvaja projektna skupina, ki je sestavljena iz določenega števila sodelavcev. Ti so zaposleni v različnih organizacijskih enotah. Ko so cilji projekta uresničeni, se projektna organizacija razpusti. Tudi **enkratne naloge** imajo prvine projektnega dela, vendar se tovrstne naloge ne rešujejo s projektno organizacijo, ker organizacijsko niso zahtevne. Za realizacijo takih nalog potrebujemo manjše človeške in finančne vire. Enkratne naloge se izvajajo na enak način kot projekti, in sicer po metodologiji vodenja projektov.

S poslovnikom so opredeljene vrste projektov v podjetju. Kot kriterij za tako razvrščanje je pomemben prevladujoč cilj posameznega projekta, iz česar sledijo referenčne vrste projektov:

- **Razvojni projekti**; so tisti, ki imajo za cilj razširiti oziroma izboljšati storitev, ki jih opravlja podjetje za goste, npr.: nove igre, nova dejavnost ...
- **Investicijski projekti**; so tisti, ki imajo za cilj novogradnje in adaptacije objektov.
- **Informacijski projekti**; med te projekte uvrščamo tiste, v katerih prevladujejo cilji izdelave in prenove informacijskih sistemov.

- **Organizacijski projekti;** pri teh projektih prevladujejo cilji vzpostavitve ali prenove posamezne poslovne funkcije, oziroma vzpostavitev novega podjetja.
- **Marketinški projekti;** v teh projektih prevladujejo cilji, vezani na službo trženja, kot so prenova korporativne identitete, tržna analiza novih potencialnih trgov itd.

Kljub temu, da projekti večinoma predstavljajo kombinacijo posameznih vrst, se pred začetkom projekta vedno odloči za eno od možnih razvrščenj. Razvrščanje projektov je bistvenega pomena v okviru standardizacije posameznih procesov in dokumentov, ker so le-ti za posamezne vrste projektov različni.

Poslovnik opredeljuje tudi razvrščanje projektov glede na zahtevnost, s čimer so projekti uvrščeni v eno izmed treh kategorij zahtevnosti: manj zahtevni, zahtevni in zelo zahtevni. Zahtevnost opredeli naročnik na podlagi naslednjih kriterijev:

- pomembnost projekta za podjetje,
- pomembnost roka za realizacijo ciljev projekta,
- finančna sredstva za izvedbo projekta,
- ocenjena kompleksnost projekta.

3.2.1. »Hišna« metoda projektnega vodenja

»Hišna« metoda projektnega vodenja opredeljuje:

- sistem stalnega načrtovanja projektov v podjetju,
- faze in življenjski cikel projekta,
- upravljanje s projekti in vodenje projekta,
- dokumentacijo v projektnem vodenju,
- organizacijo projekta in njeno povezavo s stalno organizacijo podjetja.

3.2.1.1. *Sistem stalnega načrtovanja projektov v podjetju*

Razvoj družbe Hit se uresničuje s sistemom stalnega načrtovanja projektov in nalog, kar predstavlja način upravljanja in vodenja družbe s celovitim konceptom uresničevanja strateških ciljev družbe. Rezultat procesa je strateški razvojni načrt projektov. Sistem pomeni dolgoročno usmerjanje poslovanja podjetja. Gre za način strateškega načrtovanja in je ena od najpomembnejših nalog najvišjega vodstva podjetja. Da bi bila strateško načrtovanje in vodenje podjetja uspešna, je potrebno sistematično spremljati dogajanja v okolju, jih analizirati in iskati nove poslovne priložnosti. Uprava podjetja enkrat letno obravnava predlog načrta ter izvede umestitev projektov in nalog v letni plan. V odvisnosti od terminskega načrta se za posamezne projekte izda nalog za izvedbo predstudije, kar predstavlja vhod v proces Upravljanja s projekti. Za sistem stalnega strateškega načrtovanja je pristojna pooblaščen organizacijska enota, podrejena neposredno predsedniku uprave družbe.

3.2.1.2. Faze in življenjski cikel projekta

V podjetju Hit se je pri oblikovanju hišne metode projektnega vodenja uporabil princip življenjskega cikla projekta, kar pomeni skupek faz od začetka do konca projekta. Vsaka faza je sestavljena iz posameznih nalog in ima svoj rezultat, ki se konča s kontrolno točko – odločitvijo, ali se projekt nadaljuje z naslednjo fazo. Z izvajanjem nalog v naslednji fazi se ne prične, dokler se uspešno ne konča predhodna faza. Na posamezni kontrolni točki je mogoče projekt tudi opustiti, če ni več razlogov za njegovo nadaljevanje. Intenzivnost posameznih faz se skozi celoten življenjski cikel projekta spreminja. Posamezne faze so na nek način medsebojno povezane, kar se med ostalim kaže tudi v vhodnih in izhodnih dokumentih posamezne faze. Delitev projekta na posamezne faze zagotavlja njegovo lažjo obvladljivost. S tem zmanjšamo negotovost in povečamo verjetnost v uspešen konec projekta. Uporabnost tega principa je v poslovniku natančneje prikazana v poglavju Upravljanje s projekti in vodenje projekta.

3.2.1.3. Upravljanje s projekti in vodenje projekta

Upravljanje s projekti in vodenje projekta sestavljajo raznovrstne aktivnosti in naloge, ki se med seboj dopolnjujejo in vplivajo ena na drugo.

V literaturi, kjer pogosto zasledimo izraz upravljanje projektov (ang.: project governance), razumemo pod tem izrazom odločanje o projektih s strani lastnikov oziroma ravnateljev glede namena projekta in ciljev, ki so v tesni povezavi s strategijo podjetja. V podjetju razumemo pod **upravljanje s projekti** vse procese in dokumente, vezane na delo s projekti v podjetju, od vzpostavitve projekta, načrtovanja do spremljanja projekta v izvajanju in zaključku. Skrbništvo nad upravljanjem projektov ima organizacijska enota OE Projekti. Ta vodi evidenco vseh projektov, vključno z njihovim statusom, ki se določa glede na fazo, v kateri je posamezni projekt. Statusi projektov, ki se lahko spreminja samo na podlagi obravnave in odločitve uprave podjetja, naročnika oziroma odločitvene skupine, so lahko sledeči:

- projekti s statusom izdelava predštudije,
- projekti s statusom negativno ocenjene predštudije,
- projekti na čakanju,
- projekti s statusom izdelave projektne naloge,
- projekti v načrtovanju,
- projekti v izvajanju,
- zamrznjeni projekti ter opuščeni projekti,
- zaključeni projekti.

Vodenje projekta je temeljni proces v sistemu upravljanja s projekti v družbi Hit. Ko se naročnik projekta odloči za začetek uresničevanja projekta, se za posamezni projekt izvedejo vsi predvideni procesi, da se v okviru njih dosežejo predvideni rezultati in cilji projekta.

Projekt je sestavljen iz številnih procesov, ki so dejansko zaporedje aktivnosti. Procesi se med izvajanjem medsebojno prepletajo in s tem vplivajo drug na drugega. Procesi projektnega vodenja (slika 6) so med seboj povezani z rezultati, ki nastanejo med njihovim izvajanjem. Rezultat določenega procesa je vhod za naslednji proces. Hišna metoda vodenja projekta sestoji iz naslednjih temeljnih procesov:

- **Zagon/začetek uresničevanja projekta;** z zagonom projekta se v podjetju razume odločitev s strani naročnika, da se na podlagi odobrene predstudije izdela nalog za projekt, ki ga v imenu naročnika pripravi OE Projekti ob sodelovanju določenega vodje projekta. V nalogu se opredeli: predpostavke in izhodišča projekta, razvojna področja projekta, namen in cilje projekta, vodjo projekta ter delovno skupino, ki bo izdelala *načrt izvedbe projekta* oziroma *projektno nalogo*.
- **Načrtovanje;** načrtovanje je eden najpomembnejših procesov pri projektnem delu. Rezultat tega procesa je *načrt izvedbe projekta*, ki sodi med temeljne dokumente projektnega vodenja. Če je načrt pomanjkljiv ali neustrezen, ga je treba ponovno pripraviti, če je negativno ocenjen, pa zamrzniti ali celo opustiti. Odobren *načrt izvedbe projekta* s strani naročnika pomeni začetek izvedbe projekta.
- **Izvajanje;** izvajanje pomeni izvajanje aktivnosti, opredeljenih v *načrtu izvedbe projekta* kot rezultatu načrtovanja. Izvajanje se izvaja v okviru sprejete projektne organizacije. Vodja projekta je odgovoren, da se v tem procesu kakovostno realizirajo cilji projekta v načrtovanem času in z odobrenimi stroški za projekt.
- **Kontroliranje;** spremljanje, ali se projekt izvaja skladno z *načrtom izvedbe projekta*, se opravlja v okviru kontrole. Glavno kontrolo izvaja vodja projekta s poročili in rezultati projekta, dodatno kontrolo izvaja odločitvena skupina ali nadzornik projekta po pooblastilih odločitvene skupine. Predmet kontrole je ugotavljanje doseganja ciljev, kontrola stroškov, kontrola časa ... V primeru ugotovljenih neskladnosti je naloga vodje projekta oziroma naročnika (nadzornika), da preventivno ukrepata, kar ima za posledico ponovno načrtovanje in spremembo *načrta izvedbe projekta*. Vzporedno kontrolo projekta izvaja OE Projekti s ciljem zagotoviti spoštovanje metodologije podjetja in obveščanje uprave podjetja.
- **Zaključek;** proces ne pomeni zgolj formalnega zaključka projekta. Zaključek projekta med drugim pomeni kakovostno primopredajo projekta naročniku, za slednjega pa kakovostno primopredajo rezultatov projekta določenemu skrbniku. V okviru tega procesa se izdela *zaključno poročilo projekta*, ki ga prejmeta naročnik in OE Projekti.

Slika 6: Povezave med osnovnimi procesi



Vir: Delovno navodilo: Procesi in dokumenti v projektnem vodenju, 2002.

3.2.1.4. Dokumentacija v projektnem vodenju

V procesu upravljanja s projekti kot tudi v procesu vodenja projekta nastaja veliko dokumentov. S hišno metodologijo projektnega vodenja je opredeljena vsa standardizirana projektna dokumentacija in posamezni dokumenti. Skrbništvo nad njihovo obliko in vsebino je v pristojnosti OE Projekti. Ta nudi tudi navodila glede načina uporabe posameznih dokumentov. Vsa dokumentacija projekta se arhivira s tem, da se predhodno določi, komu so kasneje posamezni dokumenti dostopni. Arhivira jo skrbnik projektnega informacijskega sistema. Celoten nabor dokumentov je skladno s procesi projektnega vodenja razdeljen v naslednje posamezne skupine:

- A. predhodni dokumenti, potrebni za zagon projekta,
- B. dokumenti v zagonu,
- C. dokumenti načrtovanja,
- D. dokumenti izvajanja,
- E. dokumenti kontrole in ukrepanja,
- F. dokumenti zaključka.

A. Predhodni dokumenti (potrebni za zagon):

Med predhodne dokumente, ki so potrebni za zagon projekta spadata **strateški razvojni načrt projektov** in **predštudija**. Strateški razvojni načrt projektov je osnovni dokument sistema stalnega strateškega načrtovanja v podjetju. Skrbništvo nad njim je v domeni posebne organizacijske enote. Predštudija je dokument, ki poleg ostalih vsebin opredeljuje cilje, ki jih želimo uresničiti s projektom. V njem je opisana povezava s problemi, priložnostmi in zahtevami, zaradi katerih naj bi projekt nastal. Predštudija vključuje različne študije, kot so: študija upravičenosti, tržna raziskava, povezana z vsebino projekta ipd.

B. Dokumenti v zagonu

V fazi zagona projekta se pripravi **nalog za projekt** in izdela **projektna naloga**. Nalog za projekt formalizira projekt ter vsebuje podatke in informacije o organizaciji skupine za izdelavo projektne naloge ali načrta izvedbe projekta, obsegu projekta, predpostavkah in tveganjih, načinu motivacije ter rokih. Projektna naloga nastopa pri posameznih vrstah projekta in vsebuje obseg projekta ter načrt obvladovanja obsega.

C. Dokumenti načrtovanja

V fazi načrtovanja se pripravi dva ključna dokumenta, potrebna za izvedbo projekta. To sta **odločba za projekt** in **načrt izvedbe projekta**. Odločba za projekt je dokument, s katerim naročnik imenuje posameznika za projekt v obsegu, ki je opredeljen v načrtu izvedbe projekta. Načrt izvedbe projekta je zbir rezultatov posameznih procesov načrtovanja in je namenjen izvajanju projekta. Vključuje naslednja poglavja:

1. **Obseg projekta** z namenskimi in objektnimi cilji ter kritičnimi dejavniki uspeha.

2. **Načrt obvladovanja obsega**, ki definira organizacijo projekta za izvedbo projekta, strukturno členitev projekta, faznost izvedbe, obvladovanje obsega projekta, omejitve in predpostavke ter povezave z drugimi projekti.

3. **Ostale načrte projekta:**

Terminski načrt projekta je seznam vseh aktivnosti na projektu in prikazuje načrtovan začetek in pričakovan konec vsake izmed aktivnosti ter medsebojno odvisnost med posameznimi aktivnostmi. Prikažemo ga grafično z Gantovim diagramom. Osnova za izdelavo seznama aktivnosti je strukturna členitev projekta.

Načrt ključnih dogodkov – iz terminskega načrta so izluščeni ključni dogodki projekta.

Načrt virov je načrt človeških virov, opreme in prostorov. Z njim določimo, kdaj potrebujemo posameznike na projektu.

Proračun projekta je kvantitativna ocena stroškov vseh virov (storitve, material ...), potrebnih za izvedbo aktivnosti. Zaradi zagotavljanja ali presojanja sprotne plačilne sposobnosti se na ravni podjetja spremljajo denarni tokovi, zato vsebuje ta načrt tudi *napoved odlivov denarnih tokov* na posameznem projektu.

Načrt oskrbe na projektu določa obvladovanje nabave in opredeljuje delitev dela med projektno skupino in nabavno službo podjetja.

Načrt tveganj vsebuje seznam prepoznanih tveganj, ovrednotenje posameznih tveganj in načrt odzivov na tveganja.

Načrt kakovosti opisuje, kako bomo dosegali kakovost v okviru projekta. Vsebuje kriterije in merila za doseganje kakovosti v okviru projekta.

Načrt komuniciranja in promocije opisuje način komuniciranja znotraj projekta kot tudi način komuniciranja z zunanjimi izvajalci. Znotraj tega načrta se opredeli tudi promocijske aktivnosti projekta znotraj podjetja kot tudi navzven.

Načrt nagrajevanja na projektih opisuje vrste, višino, pogoje in čas nagrajevanja. Izdelava se skladno z ustreznim pravilnikom o nagrajevanju na projektu.

D. Dokumenti izvajanja

V fazi izvajanja nastanejo **dokumenti o rezultatih dela** na projektih, **prevzemni zapisniki**, **ponudbe ponudnikov**, **pogodbe** ter **nalogi za nakazilo**.

E. Dokumenti kontrole in ukrepanja

V fazi izvajanja nastanejo med procesom kontrole naslednji dokumenti:

- **Zahteвки za spremembe** so podlaga za obvladovanje sprememb na projektu.
- **Evidenca neto efektivnih ur po aktivnostih za posamezni delovni dan.**
- **Poročilo o napredovanju projekta;** poročilo, s katerim vključeni v projekt periodično poročajo o napredovanju in stanju na projektu. V kolikor napredovanje ni v skladu z načrtom izvedbe projekta mora poročevalec navesti vzroke za neskladje.
- **Preventivni in korektivni ukrepi** so ukrepi, s katerimi vodstvo projekta pravočasno preprečuje oziroma odpravlja neskladja izvajanja projekta od načrta izvedbe projekta.

F. Dokumenti zaključka

V fazi zaključka se izdelata naslednje dokumente:

- **Formalni zaključek pogodbe** je zapisnik, s katerim formalno zaključimo pogodbeno razmerje s pogodbenikom.
- **Primopredajni zapisnik** je zapisnik, s katerim predamo rezultate projekta naročniku projekta. V prilogi ima običajno še projektno dokumentacijo za bodočega skrbnika rezultatov projekta, uporabniška navodila ter ostalo dokumentacijo glede na dogovor.
- **Zaključno poročilo** sestavi vodja projekta in vsebuje poročilo o predaji rezultata projekta in uvajanju ter poročilo o finančno–ekonomskem zaključku projekta.
- **Managersko poročilo** je sestavljeno iz analize kontrole projekta ter predlogov za izboljšanje vodenja projektov. V njem vodja projekta pojasni načine, kako je realiziral cilje projekta.

3.2.1.5. Organizacija projekta in njena povezava s stalno organizacijo podjetja

Naročnik projekta imenuje projektno organizacijo v odvisnosti od vrste procesa, ki se izvaja v okviru hišne metodologije. Predlog organizacije pripravi vodja projekta v sodelovanju z direktorjem projektov v OE Projekti. Pri oblikovanju projektne organizacije je treba upoštevati priporočilo, da so posamezne skupine majhne in učinkovite. Od vseh vlog, ki lahko nastopajo v projektni organizaciji, so obvezne samo tri vloge: naročnik projekta, vodja projekta in projektna skupina (slika 7). V nadaljevanju so posebej opisane posamezne vloge.

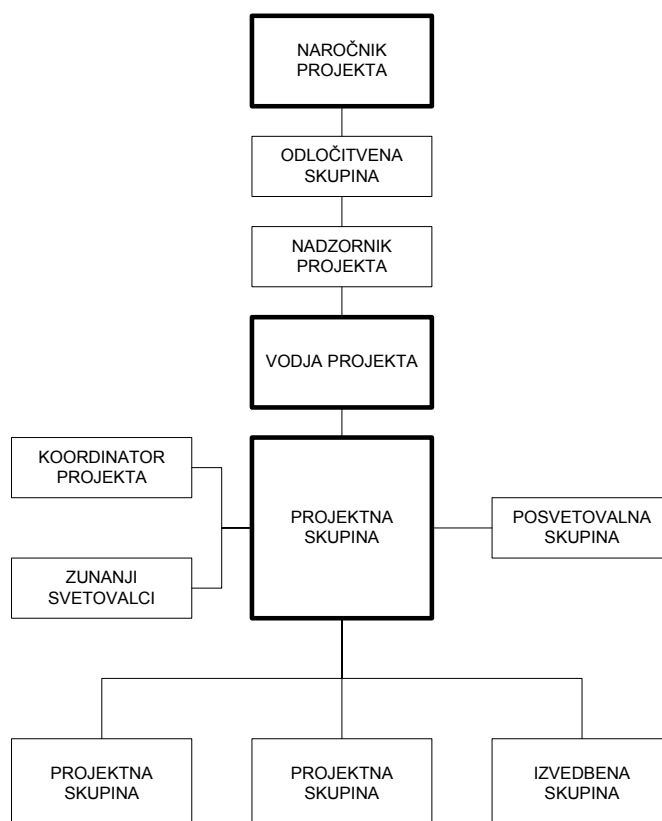
Naročnik projekta je v podjetju pooblaščen oseba, ki skladno s svojimi pooblastili sprejme odločitve o uresničevanju projekta. Naročnik projekta zagotavlja sredstva na podlagi odobrenega načrta izvedbe projekta in izvaja nadzor projekta osebno ali preko nadzornika. Naročnik projekta prenese pooblastila za odločanje na **odločitveno skupino**. Odločitvena skupina je najvišji organ projekta. V okviru hišne metodologije odločitvena skupina odloča o predstudies, projektni nalogi, glavni in podrobnih študijah, načrtu izvedbe projekta ter spremembah na projektu v procesu izvajanja, ki imajo za posledico spremembo obsega, rokov in stroškov. Odločitvena skupina lahko pooblasti **nadzornika projekta**, da v njenem imenu nadzira ključne dogodke iz načrta izvedbe projekta in s poročili in sestanki z vodjo projekta usmerja delo na projektu. Nadzornik je v tesni povezavi z vodjo projekta, predlaga sklic odločitvene skupine in jo seznani z rezultati projekta. Če odločitvena skupina ne imenuje nadzornika, prevzame njegove naloge vodja odločitvene skupine.

Vodja projekta vodi projektno skupino in je v celoti odgovoren za izvajanje projekta skladno z vsemi načrti projekta. Odloča v okviru pooblastil, ki so opredeljena v ustreznem dokumentu v podjetju. Tesno sodeluje z nadzornikom projekta ter mu poroča o izvajanju aktivnosti na projektu, problemskih stanjih, spremembah idr.

Za uresničitev ciljev projekta naročnik na predlog vodje projekta in ob sodelovanju direktorja projektov imenuje **projektno skupino**. Ta odgovarja vodji projekta. V sestavu projektne skupine so v primeru kompleksnejših projektov običajno vodje podprojektnih skupin oziroma drugi delavci, ki lahko prispevajo k uspešni izvedbi projekta. Člani projektne skupine sodelujejo že pri načrtovanju projekta, projektne dokumentacije in pri izvedbi projekta. Naloga projektne skupine je tudi zagotavljanje kakovosti rezultatov projekta. Člani projektne skupine pripravljajo periodična poročila o delu in jih posredujejo vodji projekta. V primeru kompleksnih projektov se oblikuje lahko tudi **podprojektna skupina**. Deluje kot projektna skupina za realizacijo delnih rezultatov projekta. Za svoje delo so člani skupine odgovorni vodji podprojekta.

Posvetovalna skupina v katero so imenovani predstavniki uporabnikov, se v organizacijo projekta vključuje po potrebi predvsem pri analizi problemskega stanja, pri oblikovanju ciljev in pri obravnavanju predlogov rešitev. Na predlog vodje projekta ali nadzornika projekta se lahko za določeno aktivnost pri projektu imenujejo **člani izvedbene skupine**. Te aktivnosti opravljajo preko linijske enote skladno s svojimi funkcijami. Samo za zahtevne projekte oziroma za projekte, ki trajajo dalj časa, se imenuje tajništvo projekta, v okviru katerega deluje **koordinator projekta**. **Zunanji svetovalci** niso obvezni. So lahko stalni ali občasni ter so kot posamezniki ali skupina vključeni v projektno skupino in so podrejeni vodji projekta.

Slika 7: Organizacija projekta



Vir: Organizacijsko navodilo št. 29: Poslovnik projektnega vodenja Hit, d.d., 2002.

Stalne organizacijske enote v podjetju niso dobre za izvajanje projektov. So pa stalne organizacijske enote tiste, iz katerih se v projekte imenuje zaposlene v teh enotah. Pri načrtovanju projekta se ob pripravi načrta izvedbe projekta med vodjem projekta in linijskim vodjem, ki iz svoje stalne organizacije prispeva enega ali več izvajalcev, opravi aktivnost usklajevanja načrtovanega obsega dela. V tem procesu sodeluje tudi OE Projekti, ki razpolaga s podatki o zasedenosti zaposlenih, vključenih v projekte v podjetju, in s podatki o zasedenosti posameznikov v matični organizacijski enoti.

Glede na prioritete posameznega projekta, ki jih opredeli vodstvo podjetja, se posameznika, ki je polno zaposlen, lahko razbremenijo izvajanja posameznih nalog in tako vključi v projektno organizacijo. Če to ni mogoče, se morata vodja linijske organizacije in vodja projekta uskladiti za zmanjšan obseg dela posameznika v posameznem obdobju in temu primerno se prilagodi terminski plan izvajanja aktivnosti na projektu. Da ne bi prihajalo do neusklajenosti, kar lahko povzroča konfliktna situacije, mora biti linijski vodja dobro seznanjen s planom projektov, ki se bodo izvajali v podjetju, kot tudi skrbeti za usposabljanje večjega števila zaposlenih, ki lahko izvajajo posamezne naloge v okviru stalne organizacije. OE Projekti igra v usklajevanju aktivno vlogo s pravočasnim zagotavljanjem podatkov linijskim vodjem, vodjem projektov pa pomoč pri izboru pravih in razpoložljivih članov projektne organizacije. V okviru terminskega plana aktivnosti na projektu lahko izvedbo posamezne naloge prevzame stalna enota. V tem primeru je za pravočasno izvedbo naloge vodja linijske enote odgovoren vodji projekta, da v skladu z opredeljenimi roki nalogo kakovostno izvede. Če pri izvedbi nastajajo stroški, ti bremenijo proračun projekta.

V družbi Hit se kot stalna organizacija uporablja matrična organizacija. Ker ima posamezni zaposleni v trenutku, ko je vključen v enega ali več projektov, dva ali več nadrejenih vodij z različnimi interesi, se pojavljajo med projektno in stalno matrično organizacijo konfliktna situacije. V primeru, da konfliktna situacije ni mogoče rešiti na relaciji linijski vodja in vodja projekta, je za rešitev pristojen naročnik projekta. Da v bodoče ne bi prihajalo do konfliktnih situacij, se v podjetju uporablja naslednje ukrepe:

- kakovostno načrtovanje aktivnosti projekta in obsega dela vsakega nosilca nalog,
- medsebojno obveščanje med linijskim vodjem in vodjem projekta,
- stalna kontrola obremenjenosti posameznikov, ki so vključeni v različne projekte,
- usposabljanje kadra za izvajanje posameznih nalog v okviru projektov,
- občasno pokrivanje posamezne nalog z zunanjimi izvajalci,
- kakovostno usposabljanje linijskih vodij za delo na projektih,
- profesionalizacija določenega števila projektnih vodij.

Za učinkovito obvladovanje in stalno izboljševanje dela na projektih je v podjetju Hit odgovorna OE Projekti. OE Projekti je odgovorna za vpeljavo in gradnjo organizacijske kulture projektnega dela v podjetju. Temu primerno je umeščena v makroorganizacijo podjetja. Uporabniki storitev OE Projekti so uprava podjetja, vodstveni delavci, odločitvene skupine, vodje projektov ter odgovorni v sistemu stalnega strateškega načrtovanja.

3.2.2. Ravnanje z zmožnostmi zaposlenih članov projekta in motivacijski sistem

Kakovostno ravnanja s sodelujočimi v projektih je prvi pogoj za učinkovito upravljanje s projekti in vodenje projektov v podjetju. Sodi med vitalne funkcije, ki so v pristojnosti OE Projekti v sodelovanju z linijskimi vodji. Samo ustrezno usposobljeni sodelavci so lahko učinkoviti pri izvajanju projektov. Znanja, ki jih morajo obvladati posamezniki, vključeni v projekt, so v podjetju razvidna iz kataloga znanj. Pristojnost za spreminjanje in dopolnjevanje kataloga znanj je v pristojnosti OE Projekti v sodelovanju z linijsko organizacijsko enoto v podjetju, ki je pooblaščen za upravljanje s človeškimi viri. Sestavni del kataloga znanj je tudi etični kodeks obnašanja vseh udeležencev pri delu na projektih. Usposabljanje ključnih kadrov se v podjetju izvaja na podlagi pripravljenih programov za posamezne vloge na projektu. Predlog potencialnih kadrov za usposabljanje za delo na projektih pripravi OE Projekti v sodelovanju z odgovorno OE za področje izobraževanja in z linijskimi vodji. Izbor nadzornikov in vodij projektov je v pristojnosti uprave podjetja. Za vsakega posameznika, vključenega v delo na projektih, se vodi podatkovna baza znanj, izkušenj in sposobnosti.

Na uspešno in učinkovito izvajanje projektov v družbi Hit pomembno vplivajo uprava podjetja in vodje projektov z zagotavljanjem splošne klime in pogojev za delo na projektih ter s sistemsko urejenim motiviranjem in nagrajevanjem dela na projektih. Za uspešno delo na projektih se v podjetju uporablja denarne in nedenarne oblike nagrajevanja. Sistem denarnega nagrajevanja ni edini dejavnik, ki prispeva k zadovoljstvu zaposlenih, vključenih v delo na projektih, in tudi ne more v celoti zadovoljiti potreb po prepoznavanju in nagrajevanju njihovih prizadevanj. Zato se kot dodatno obliko motiviranja zaposlenih v družbi Hit uvaja nedenarno nagrajevanje. Namen nedenarnega nagrajevanja predstavlja orodje vodenja in način za spodbujanje zaposlenih. Pri tem se nagrajujejo tako dosežki kot vedenje, ki so pomembni za uspešnost poslovanja podjetja Hit.

3.2.3. Informacijska podpora projektnemu vodenju

Projektni informacijski sistem je namenjen zadovoljevanju vseh informacijskih potreb za upravljanje s projekti ter za vodenje in izvajanje projektov. Načrtovan je tako, da upošteva potrebe projekta kot tudi potrebe podjetja in je vključen v poslovni informacijski sistem ter zagotavlja pripravo, zbiranje, identifikacijo, klasifikacijo, razpošiljanje, osveževanje in arhiviranje informacij ter ponovno dostopanje do njih. Projektni informacijski sistem zagotavlja članom projektnih skupin preprosto in učinkovito delovno okolje, v katerem lahko enostavno in ažurno komunicirajo in dostopajo do skupnih podatkov in informacij, potrebnih za njihovo delo na projektu. Uporabljajo ga vodje projektov pri načrtovanju, vodenju in spremljanju projekta. V njem so shranjene informacije o vseh projektih, tako tekočih kot tudi že zaključenih, kar tvori bazo znanja o projektnem delu v podjetju.

3.3. Predstavitev projekta »Hit Hotel Casino Maestral Črna gora«

V sklopu Hitove razvojne strategije, da svoje poslovanje razširi tudi zunaj slovenskih meja, je družba Hit v letu 2001 kupila hotel Maestral v Črni gori. Za upravljanje hotela in igralnice je družba Hit skupaj s strateškim partnerjem ustanovila odvisno družbo Hit Montenegro, d.o.o., katere cilj je bil, da kot nosilec dejavnosti po obnovitvi hotela in njegovi programsko tehnični razširitvi doseže večjo donosnost poslovanja. Pogoji za doseg tega cilja so bili vložek v tehnično obnovo objekta, razširitev vsebinskih programov ponudbe, dvig kakovosti storitev in aktivno trženje na ciljnih trgih. Z namenom zagotovitve teh pogojev se je v družbi Hit formiral projekt »Hit Hotel Casino Maestral Črna gora«.

Glede na aktivnosti, ki so bile povezane s tako obsežnim projektom, so bile pričakovane zahteve projekta še večje, ker se je projekt odvijal v tujini. Zaradi zahtev s strani vlade Republike Črna gora po delovanju hotela v času turistične sezone in zaradi zakonskih omejitev glede izvajanja gradbenih del v času turistične sezone se je projekt odvijal v dveh fazah. Glede na to in zaradi velikega obsega aktivnosti, ki jih je bilo potrebno izvesti v kratkih časovnih intervalih, sta se v podjetju formalizirala dva ločena projekta:

- »Hit Hotel Casino Maestral Črna gora 1. faza«; ta je potekala v letu 2002 in je zajemala obnovo spalnega dela;
- »Hit Hotel Casino Maestral Črna gora 2. faza«; ta je potekala od konca leta 2002 pa do konca leta 2004 in je zajemala vse ostale navedene aktivnosti investicijskega in organizacijskega dela podprojekta. Začetek te faze časovno sovpada s sprejetjem nove metodologije projektnega vodenja v družbi Hit, d.d. Glede na to se bo celotna obravnavana problematika specialističnega dela nanašala na projekt »Hit Hotel Casino Maestral Črna gora 2. faza«, za katerega se bo v nadaljevanju uporabljalo skrajšano ime: projekt »Hit Hotel Casino Maestral«.

Projekt »Hit Hotel Casino Maestral« je bil sestavljen iz dveh podprojektov (PP):

1. Izgradnja igralniško zabavišnega centra ali krajše podprojekt »Izgradnja IZC«, ki je imel značilnosti investicijskega projekta;
2. Delovanje in podpora delovanju podjetja Hit Montenegro, d.o.o., ali krajše podprojekt »Delovanje IZC«, ki je imel značilnosti organizacijskega projekta.

3.3.1. Faze projekta

Glede na hišno metodologijo projektnega vodenja se je pri vodenju projekta uporabilo principe življenjskega cikla projekta, kar pomeni skupek faz od začetka do konca projekta. Celotni cikel projekta je trajal dve leti.

V začetni fazi projekta je bila največja intenzivnost na procesih zagona in procesih načrtovanja. V okviru procesov zagona smo na podprojektu Izgradnja IZC izdelali projektno nalogo, s katero smo določili obseg projekta. Na osnovi projektne naloge so se izdelali idejni projekti, ki so predstavljali prvo osnovo za oceno vrednosti same investicije. Na podprojektu Delovanje IZC smo v okviru teh procesov izdelali projektno nalogo, ki je skozi cilje opredeljevala dejavnost podjetja Hit Montenegro. To je bilo izhodišče za popis osnovnih poslovnih procesov, določitev kadrovskih potreb in postavitev organizacijske strukture podjetja. V fazi načrtovanja smo v okviru podprojekta Izgradnja IZC pripravili projektno dokumentacijo za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD projekti) in projektno dokumentacijo za izvedbo (PZI projekti) ter sprožili postopek pridobitve gradbenega dovoljenja. V tej fazi smo na obeh podprojektih izdelali ločena načrta izvedbe podprojektov, ki sta opredeljevala obseg podprojektov z vsemi pripadajočimi načrti.

V osrednji fazi je bila največja intenzivnost na procesih izvajanja in procesih kontrole. V okviru procesov izvajanja so se na podprojektih odvijale aktivnosti, ki so bile načrtovane v načrtu izvedbe posameznega podprojekta. Rezultati te faze so se kazali v doseganju načrtovanih ciljev in v posameznih dokumentih, ki so izkazovali zaključek osrednje faze.

V fazi zaključka projekta so se opravile primopredaje rezultatov projekta. Temu so sledili formalni zaključki pogodb in izdelava zaključnih poročil po posameznih podprojektih. Na teh osnovah je vodja projekta izdelal zaključno poročilo celotnega projekta ter vsebino predstavil naročniku projekta in odločitveni skupini. Le ta je na osnovi prikazanih rezultatov ocenila uspešnost projekta in predlagala njegov zaključek. Vodja projekta je za potrebe projektne pisarne izdelal še managersko poročilo.

3.3.2. Organizacija projekta

Sam projekt se je odvijal v dveh podjetjih – matično in odvisno podjetje, ki sta imeli sedež v dveh državah z različnimi zakonskimi okviri. V projekt so bili vključeni sodelavci iz enega in drugega podjetja. Pri oblikovanju projektne organizacije so se upoštevala priporočila glede učinkovitosti posameznih podprojektnih skupin. Glede na delitev projekta na dva podprojekta se je temu ustrezno prilagodila tudi organizacija celotnega projekta (Priloga 1). Iz organizacijske sheme je razvidno, da sta bila direktorju projekta podrejena oba vodja podprojektov: vodja podprojekta Izgradnja IZC in vodja podprojekta Delovanje IZC.

Vodja podprojekta Izgradnja IZC je imel podrejeno podprojektno skupino za izgradnjo. Naloge te skupine so bile povezane z operativnimi aktivnostmi na samem gradbišču. Njeni člani so nadzirali delo glavnih izvajalcev in svetovalnega inženiringa. V sklopu tega podprojekta je bila tudi močna podporna skupina, katere člane je vodja vključeval po potrebi glede na potek samih aktivnosti v celotnem življenjskem ciklu projekta. Člani te podporne skupine so bili produktivi vodje podprojektnih skupin iz podprojekta Delovanje IZC ali pa vodje posameznih organizacijskih enot v matičnem podjetju. Vodja podprojekta Delovanje IZC je imel

neposredno podrejenega vodjo nosilnih dejavnosti in vodjo podpornih dejavnosti. Vsak od njih je usklajeval aktivnosti različnih podprojektnih skupin, ki so bile organizirane po posameznih produktih. Te podprojektni skupine so vodili posamezni produkti vodje.

V projektno organizacijo so bili vključeni sodelavci iz različnih oddelkov obeh podjetij. Ker v matičnem podjetju deluje projektno–matrična organizacijska struktura, se pri vključevanju sodelavcev iz redne organizacijske strukture vedno pojavlja problem zasedenosti posameznikov z rednimi delovnimi obveznostmi in z obveznostmi na projektu. Glede na navedeno problematiko se je pri vključevanju posameznikov na projekt upoštevalo naslednja merila; zaposleni, katerih obseg dela na projektu je v povprečju presegal več kot 75 % celotnega delovnega časa, so začasno prenehali izvajati svoje delovne obveznosti v okviru redne linijske organizacije. Taki sodelavci, bilo jih je šest, so se začasno zaposlili v okviru OE Projekti, kjer so kot profesionalci izvajali naloge samo v okviru projekta.

3.3.3. Načrt izvedbe projekta

Načrt izvedbe projekta je eden najpomembnejših dokumentov v celotnem življenjskem ciklu projekta. Nastane v fazi načrtovanja in je namenjen izvajanju projekta. Sam načrt predstavlja osnovo za ocenjevanje uspešnosti projekta, ko se dosežene rezultate primerja z načrtovanimi iz načrta izvedbe projekta. Skladno z delitvijo projekta na dva podprojekta sta se ločeno izdelala tudi dva načrta izvedbe:

- načrt izvedbe podprojekta Izgradnja IZC,
- načrt izvedbe podprojekta Delovanje IZC.

V nadaljevanju sta ločeno za vsak podprojekt prikazana načrta izvedbe podprojektov. Ker sta bila načrta obeh podprojektov obsežna dokumenta, so prikazane tiste ključne vsebine in načrti, ki so predstavljali osnovo za izdelavo zaključnega poročila.

3.3.3.1. Obseg projekta

Na podprojektu Izgradnja IZC smo obseg projekta definirali s projektnimi nalogami posameznih podprojektnih skupin, ki so opredeljevale namenske cilje, objektne cilje in kritične dejavnike uspeha.

Namen projekta je bil, da ob optimalnem razmerju med kakovostjo izvedbe in investicijskimi vlaganji s funkcionalno povezavo novo zgrajenih in adaptiranih obstoječih prostorov ter okolice zgradimo tak resort, ki bo zagotavljal bogato in raznovrstno ponudbo storitev in programov. Namen projekta se doseže z izvedbo objektnih ciljev, ki se nanašajo na izgradnjo resorta z ustrezno igralnico, hotelskim delom, konferenčnim centrom, wellness centrom ter zunanjo ureditvijo. V nadaljevanju so natančneje opisani posamezni objektne cilji.

Resort Mestral ima **igralnico** s površino okrog 1000 m², z 10 igralnimi mizami in 120 igralnimi avtomati. V sklopu igralnice je multifunkcionalni oder (8–10 nastopajočih) ter bar s 100 sedeži in pultom, s katerega je omogočeno oskrbovanje gostov tudi v konferenčni avli. Igralnico je možno povezati s konferenčno dvorano. Za poslovanje igralnice so zgrajeni spremljajoči prostori: blagajniška mesta, trezor, varnostni center, prostor za počitek in vzdrževalce igralniške opreme. **Hotelski del** ima spalni del s 180 sobami, ki ustrezajo mednarodnemu standardu štirih zvezdic, restavracijo s teraso in možnostjo namestitve 300 sedežev, avlo z recepcijo in barom. V sklopu hotelskega dela so še kuhinja, pralnica ter vsi ostali spremljajoči prostori, potrebni za delovanje hotela, in prostori za osebje. Resort ima **konferenčni center** s površino 317 m² in možnostjo namestitve 300 sedežev. Samo dvorano je možno pregraditi v tri manjše dvorane. V sklopu konferenčnega centra so še prostori in oprema za simultano prevajanje. V sklopu resorta je »**wellness**« **center** z zunanjim in notranjim bazenom, fitness, lepotni salon, wai Thai masažni salon z dvema ločenima jaccuzzijskima za dve osebi ter savna center s finsko, rimsko, turško in IR savno. S primerno izvedbo **zunanje ureditve** bo resort zaokrožena celota s plažo, parkirišči in športnimi tereni.

Sledila je še navedba kritičnih dejavnikov uspeha, pri čemer navajam le najpomembnejše:

- pravočasen dogovor med investitorjem in vlado RCG glede roka za otvoritev resorta,
- pravočasno pridobljena vsa dovoljenja v zvezi z gradnjo in obratovanjem resorta,
- pravilen izbor zanesljivih in kvalitetnih izvajalcev.

Obseg podprojekta Delovanje IZC je bil definiran s projektno nalogo. Namen podprojekta je bilo uspešno poslovanje podjetja Hit Montenegro in povrnitev investicijskih vlaganj projekta v pričakovanem obdobju. Glede na to smo rezultate, ki jih je bilo potrebno s podprojektom doseči, opredelili z objektnimi cilji, ki se nanašajo na produkt resorta, trženje produktov, delovanje preostalih poslovnih funkcij, procese in naloge, organizacijo, kadre, zagon podjetja ter otvoritev resorta. V nadaljevnju so opisani posamezni objektni cilji.

Hit Montenegro ima dobro opredeljene **produkte** igralništva, nočitvenega dela, hrane in pijače (F&B), kongresne dejavnosti, wellness ponudbe, animacije in zabavnih programov ter ostale posebne programe. Le-ti zagotavljajo visok nivo storitev na ciljnih trgih ter doseganje dobrih poslovnih rezultatov. Vzpostavljeno je učinkovito **trženje** produktov podjetja s predstavitvijo ponudbe podjetja, poznavanjem tržišč, gostov in njihovih odzivov, izvajanjem pospeševanja in organiziranjem obiska gostov, individualnim pridobivanjem igralcev, povečevanjem lojalnosti gostov, skrbjo za prepoznavnost in pozitivno podobo podjetja ter informiranjem gostov o ponudbi in organiziranjem koriščenja le-te. Učinkovito delovanje podjetja Hit Montenegro je zagotovljeno z uspešnim in usklajenim delovanjem še **preostalih poslovnih funkcij**, kot so finance, računovodstvo, kontroling, nabava, razvoj kadrov, vzdrževanje, informatika in varnost. Celotna dejavnost podjetja se izvaja v okviru jasno opredeljenih **procesov in nalog**, ki temeljijo na Hitovih standardih. Izvajanje posameznih procesov in nalog je opredeljeno v okviru organizacijskih in delovnih navodil oziroma postopkov. **Organizacija podjetja** je oblikovana racionalno ter omogoča fleksibilnost glede

na načrtovano rast podjetja. Za izvajanje nalog v okviru postavljene organizacije podjetja so pridobljeni in usposobljeni ustrezni **kadri**. Ob zaključku investicij je izveden učinkovit **zagon** podjetja Hit Montenegro, katerega prva večja naloga je izvedba otvoritvene slovesnosti resorta. **Otvoritev resorta** je izvedena skladno z izdelanim konceptom ter zagotavlja prepoznavnost in povečuje ugled podjetja v lokalnem in širšem okolju.

3.3.3.2. Načrt obvladovanja obsega

Z načrtom obvladovanja obsega se je opredelilo način obvladovanja celotnega obsega projekta vključno z morebitnimi spremembami v sami fazi izvedbe. V njem se je opredelilo **organizacijo projekta** (Priloga 1) s poimensko navedbo posameznikov in zunanjih izvajalcev. Za vsakega od njih je bila jasno navedena vloga v okviru celotnega projekta. V sklopu tega načrta se je navedlo še **strukturno členitev projekta**. Vsak podprojekt je bil razdeljen na posamezne enote, ki so predstavljale delne ali končne rezultate. Iz tega sta se dobili ločeni strukturni členitvi za vsak podprojekt posebej. Strukturni členitvi podprojektov sta predstavljali osnovo za popis vseh aktivnosti za izvedbo in pripravo proračunov podprojektov. V sami fazi izvedbe se je na osnovi strukturne členitve izvajalo kontrolo podprojektov s stališča stroškov, rokov in kakovosti.

Strukturno členitev podprojekta Izgradnja IZC se je naredilo na osnovi strukturne členitve za investicijske projekte. Ta vsebuje štiri ključne postavke: zemljišče, zgradbe, oprema in ostalo (Priloga 2), ki se delijo na nižji nivo. Oznaka 2CGII je oznaka stroškovnega mesta podprojekta Izgradnja IZC. Številke v nadaljevanju (1, 2, 3 ...) so oznake posamezne postavke v okviru strukturne členitve za vse investicijske projekte v družbi Hit in pomenijo:

1. Zemljišče; tu so zajete vse tiste aktivnosti, ki se nanašajo na nakup zemljišča in ostale aktivnosti, povezane z zemljiščem.
2. Zgradbe; postavka zajema aktivnosti, ki so povezane z zgradbo: nakup, upravni postopek, projektna dokumentacija, inženiring, izvedba ter CGP – celostna grafična podoba.
3. Oprema; postavka zajema vse tiste aktivnosti, ki so povezane z opremo, ki ni del zgradbe. Posamezni elementi te opreme se kasneje v računovodskih izkazih prikazujejo kot samostojna osnovna sredstva ali drobni inventar.
4. Ostalo; med ostalo so zajete vse tiste aktivnosti, ki so povezane z raznimi stroški in storitvami, ki niso zajete v predhodnih postavkah ter aktivnosti, ki so povezane z zunanjetrgovinskim poslovanjem, špedicijami, davki in carinami.

Glavne postavke v okviru strukturne členitve podprojekta Delovanje IZC so vsebine, procesi in delovna navodila, organizacija, kadri, zagon podjetja, otvoritev ter ostalo (Priloga 2). Oznaka 3CGII je oznaka stroškovnega mesta podprojekta delovanje IZC. V nadaljevanju so na kratko povzete vsebine posameznih postavk:

1. Vsebine; z vsebinami smo zajeli vse tiste aktivnosti, katerih rezultat se je izkazoval v opredelitvi vsebin, s katerimi se bo podjetje Hit Montenegro ukvarjalo po posameznih

poslovnih funkcijah. Glavno izhodišče za opredelitev vsebin je bila projektna naloga, s katero se je v fazi načrtovanja opredelilo vizijo in strategijo podjetja.

2. Procesi in delovna navodila; ta postavka je zajemala aktivnosti, vezane na popis poslovnih procesov in določitev delovnih navodil.
3. Organizacija; z namenom zagotovitve učinkovitega poslovanja podjetja se je v sklopu te postavke načrtovalo vse tiste aktivnosti, ki so se nanašale na določitev organizacije podjetja tako na makro kot mikro ravni, razporeditev nalog po nosilcih, sistemizacijo delovnih mest in nalog v okviru posameznega delovnega mesta ter na določitev števila zaposlenih na posameznem delovnem mestu.
4. Kadri; v okviru te postavke so bile načrtovane vse tiste aktivnosti, ki so se nanašale na kadrovanje v okviru podjetja Hit Montenegro: analiza trga, razpisi, testiranja in izbori, izobraževanje, uvajanje ter nagrajevanje.
5. Zagon podjetja; v okviru zagona samega podjetja je bilo potrebno po posameznih poslovnih funkcijah načrtovati določene aktivnosti, ki so potrebne za uspešen zagon samega podjetja, kar zagotavlja kasnejše učinkovito redno poslovanje podjetja.
6. Otvoritev; glede na obseg in težo otvoritve se je posebej načrtovalo aktivnosti za pripravo in izvedbo same otvoritve.
7. Ostalo; med ostalo so zajete vse tiste aktivnosti, ki so povezane z različnimi stroški in storitvami, ki niso zajete v predhodnih postavkah, ter aktivnosti, ki so povezane z zunanjetrgovinskim poslovanjem, špedicijami, davki in carinami.

3.3.3.3. Ostali načrti projekta

Na osnovi SČP strukture posameznih podprojektov smo izdelali **terminski načrt projekta**. K izdelavi smo pristopili tako, da se je najprej oblikovalo listo vseh aktivnosti, potrebnih za izvedbo. Kako globoko so se posamezne aktivnosti delile, je bilo odvisno od tega, do kakšnega nivoja se jih je hotelo spremljati. Najbolj razčlenjene so bile tiste aktivnosti, ki so bile neposredno povezane s predhodno navedenimi kritičnimi dejavniki uspeha. Za vsako aktivnost se je določil tip in količina virov, potrebnih za izvedbo aktivnosti. Posamezne aktivnosti se je povežalo med seboj in določilo njihovo medsebojno odvisnost. Za vsako aktivnost se je ocenil čas trajanja v delovnih dnevih ob upoštevanju števila virov, potrebnih za njeno izvedbo. Pri določanju časa so se upoštevale normalne okoliščine, v katerih se bodo aktivnosti izvajale. Končni rezultat izdelave terminskega načrta sta bila Gantova diagrama za posamezna podprojekta.

Na osnovi izdelanega terminskega načrta se je izdelalo načrt **ključnih dogodkov na projektu** (Priloga 3). Ključni dogodki so tisti dogodki, ki pomenijo mejnike v času izvajanja projekta. Če se posamezni ključni dogodek ne odvije do načrtovanega datuma, to lahko bistveno vpliva na doseganje zastavljenih ciljev projekta.

Z **načrtom kadrovanja in odpuščanja** smo določili, kdaj se posameznike, kateri so večinoma zaposleni znotraj redne organizacijske strukture ali tudi že vključeni v druge projekte, potrebuje v okviru projekta. Zanje se je moralo načrtovati mesečno porabo delovnih ur za izvajanje obveznosti v okviru projekta. Procent zasedenosti na projektu, ki se ga je predpisalo vsakemu članu projektne skupine, je predstavljal delež mesečnega fonda ur, ki naj bi ga posameznik porabil za izvajanje delovnih nalog v okviru projekta. V tabeli 1 je prikazan del tabele, v kateri je bilo za vsakega posameznika po mesecih načrtovano, kolikšen procent ur iz celotnega mesečnega fonda bo porabil za opravljanje aktivnosti na projektu. Izdelani sta bili dve taki tabeli, ločeni za vsak podprojekt posebej. V izogib prezasedenosti posameznikov glede na njihove obveznosti v okviru obeh podprojektov se je na nivoju celotnega projekta razporedilo njihov delovni čas skladno z intenzivnostjo posameznih aktivnosti. Posameznike, za katere je pokazalo, da v povprečju več kot 75 % delovnega časa porabijo za izvajanje aktivnosti na projektu, smo razbremenili rednih delovnih obveznosti ter jih kot »profesionalce« zaposlili na projektu. Taki sodelavci so ves svoj delovni čas porabili za opravljanje nalog v okviru projekta. Organizacijsko se jih je premestilo v EO Projekti. Po končanem projektu so se ti posamezniki vrnili v svoje predhodne organizacijske enote.

Tabela 1: Načrt kadrovanja in odpuščanja

Ime in priimek	Vloga na projektu	jan	feb	mar	apr	maj	jun	jul	avg	sep	okt	nov	dec
	Vodja projekta	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
	Vodja podprojekta Izgradnja IZC	100	100	100	100	100	100	50	50	50	50	50	50
	Vodja podprojekta Delovanje IZC	100	100	100	100	100	100	50	25	25	50	25	25
	Vodja projektne skupine za trženje	30	30	15	15	15	25	20	10	10	25	25	10
	Član projektne skupine za trženje	15	15	30	30	75	50	10	0	0	0	0	0

Vir: Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – delovanje IZC, 2004.

Za potrebe zaposlenih na projektu se je izdelal **načrt opreme in prostorov**. Projektna skupina Hita je v Sloveniji uporabljala za delo na projektu obstoječe prostore in opremo podjetja Hit. Za izvajanje nalog v Črni gori so člani podprojekta Izgradnja IZC potrebovali dve pisarni z ustrezno opremo (pisalne mize, omare, telefon, fax, ethernet omrežje z dostopom do interneta in matičnega podjetja). Za skupne potrebe je bilo potrebno zagotoviti sejno sobo z dvajsetimi sedeži in mizami ter službeni avtomobil. Vodje podprojektov skupin (pet članov) podprojekta Delovanje IZC so za izvajanje svojih nalog v Črni gori potrebovali pisarniške prostore z ustrezno opremo (mize, omare, telefon, fax, ethernet omrežje z dostopom do interneta in matičnega podjetja) ter skupni večnamenski prostor. Tisti člani projekta, ki so v času izvajanja projekta bili zaposleni v podjetju Hit Montenegro, so za delo na projektu uporabljali obstoječe prostore in opremo podjetja, v katerem so bili zaposleni.

Za izvedbo projekta je bilo potrebno zagotoviti določena finančna sredstva. V ta namen se je izdelal **načrt financiranja projekta**, ki je bil sestavljen iz proračuna projekta in iz načrta denarnih tokov. Proračun projekta je predstavljal oceno stroškov vseh virov, potrebnih za izvedbo aktivnosti, ter se je pripravil ločeno za vsak podprojekt. Zneska teh dveh proračunov sta predstavljala vrednost odobrenih finančnih sredstev za izvedbo celotnega projekta. Izhodišče za izdelavo proračuna sta predstavljali SČP strukturi obeh podprojektov (Priloga 2), kjer smo za vsako postavko ocenili stroške brez upoštevanja davkov in carin, katerih ocena se je ločeno prikazala v postavki »davki in carine« pod postavko »ostalo«. Ocena stroškov po posameznih postavkah se je izvedla na osnovi: ceninga®, pridobljenih ponudb ter dejanskih stroškov iz predhodnih projektov in podobnih aktivnosti.

Cening® je vsakoletni zajem cen storitev in materiala s področij strojnih, elektro, zaključnih in gradbenih del, za vsako vrsto del v ločeni brošuri ali elektronski obliki ter prikazuje realne cene storitev na slovenskem trgu. V vsaki publikaciji je za določeno vrsto del navedena šifra, opis, enota mere, cena storitve ter ločeno vrednost materiala in strošek dela.

Zaradi zagotavljanja ali presojanja sprotne plačilne sposobnosti se na ravni podjetja spremljajo denarni tokovi, zato vsebuje načrt financiranja projekta tudi načrt denarnih tokov. Ker se je podprojekt Izgradnja IZC financiral s strani matičnega podjetja in s strani podjetja Hit Montenegro, je bilo potrebno v okviru tega podprojekta pripraviti ločeno napoved odlivov denarnih tokov za vsako podjetje posebej. Podprojekt Delovanje IZC se je v celoti financiral s strani podjetja Hit Montenegro, zato je ta del podprojekta vseboval napoved samo za navedeno podjetje. Izhodišče za izdelavo načrta denarnih tokov sta predstavljali SČP strukturi podprojektov (Priloga 2) in proračun projekta. Glede na posamezne zneske iz proračuna se je za vsako postavko ločeno po mesecih napovedalo denarni tok.

Za potrebe projekta se je delo nabavne službe opredelilo z **načrtom oskrbe na projektu**. S tem se je natančno določilo delitev dela med nabavno službo podjetij Hit in Hit Montenegro ter projektno skupino.

Na podprojektu Izgradnja IZC se je z načrtom oskrbe opredelilo izvajalce posameznih del in dobavitelje opreme. Glede na izkušnje iz predhodnih investicijskih projektov smo bili vsi člani ožje podprojektne skupine enotni, da je najprimernejši način izvedbe gradbeno obrtniških del izvedba preko enega glavnega izvajalca. Pri nabavi opreme smo upoštevali dejstvo, da ima Hit s strateškimi dobavitelji sklenjene dolgoročne pogodbe za nabavo določenih tipov opreme pod posebnimi ugodnimi pogoji. Glede na take okoliščine smo načrtovali dva načina razpisa:

1. **Razpis za glavnega izvajalca;** izbranim ponudnikom se pošljejo kompletni popisi vseh del in nalog. Izbere se enega ponudnika, ki bo ponudil izvedbo na ključ za celoto. Če bo izvedba na ključ stroškovno neugodna, se bo izbralo enega ponudnika, ki bo ponudil izvedbo celote po dejansko vgrajenih količinah.

2. **Parcialni razpisi;** na osnovi strukturne členitve projekta in projektne dokumentacije smo s pomočjo Hitove nabavne službe iskali najprimernejše ponudnike posameznih sklopov opreme. Koordinacijo aktivnosti z izbranim dobaviteljem je izvajal glavni izvajalec ali inženiring. Vsa oprema se je morala nabavljati v skladu s specifikacijami in pogoji, podanimi s strani vodij podprojektnih skupin in vodstva projekta. Časovni potek nabave je moral biti usklajen z izvajanjem ostalih aktivnosti skladno z glavnim terminskim planom vseh aktivnosti. Glede na to se je izdelal načrt oskrbe posameznih sklopov opreme (Priloga 4).

Oskrba na podprojektu Delovanje IZC je potekala preko nabavne službe podjetja Hit in podjetja Hit Montenegro. Z načrtom oskrbe je bila natančno določena delitev dela med nabavnima službama obeh podjetij in projektno skupino. Načrt je bil izdelan na osnovi SČP strukture podprojekta Delovanje, kjer se je podobno kot pri nabavi opreme v okviru podprojekta Izgradnja za vsak predmet oskrbe določil rok naročila, rok dobave na objekt, odgovorno osebo in sodelujoče sodelavce.

Izvajanje projekta je vedno povezano z določenimi tveganji, da projekt ne bi potekal, kot je bilo načrtovano. Ker so tveganja neizbežna, je pomembno, da se jih v fazi načrtovanja identificira, čim bolj omili ali celo odpravi. S tem namenom se je izdelal **načrt tveganj na projektu**, v katerem so se navedla prepoznana tveganja, izvedla njihova ovrednotenja ter podali odzivi na posamezna tveganja.

Za oba podprojekta so se ločeno navedla vsa tveganja, ki so bila zaznana v fazi načrtovanja. Osnova za identifikacijo tveganj je bil seznam in opis aktivnosti vsakega podprojekta. Da so se lahko identificirali problemi in našli ustrezni ukrepi je bilo potrebno za posamezne aktivnosti poiskati razloge za pojave, ki so lahko negativno vplivali na uspeh projekta. Posamezno tveganje se je ovrednotilo glede na verjetnost, da se bo dogodilo, ter glede na vpliv posledic tveganja na stroške, čas in kvaliteto. Dejstvo je, da se tveganje lahko enostavno ovrednoti takrat, kadar so nam na voljo zelo natančni podatki. Večino tveganj pa zahteva subjektivne ocene, ki temeljijo predvsem na izkušnjah preteklih projektov. Tako se je tudi v primeru obravnavanega projekta ocene verjetnosti, da se bo predvideno tveganje zgodilo, določilo izkustveno ter se jih uvrstilo v tri skupine: majhna verjetnost (do 25 %), srednja verjetnost (do 75 %), velika verjetnost (nad 75 %). Enako so se tveganja ovrednotila tudi glede na vpliv, ki ga povzročijo pri stroških, času in kvaliteti. Ko smo identificirali in ocenili posamezna tveganja, smo poiskali načine oziroma ukrepe za znižanje stopnje tveganja. Posamezne rešitve so temeljile na znanih tehnologijah in na podatkih iz preteklih izkušenj, s čimer smo se izognili novim tveganjem. Pri tem je bilo potrebno identificirati tudi medsebojne odvisnosti med tveganji in ukrepi. Ukrepi, ki zmanjšujejo določeno tveganje, lahko vplivajo na povečanje drugega tveganja. Na obravnavanem projektu so se vplivi ukrepanj, ki se odražajo na stroških (povečanje investicijske vrednosti), času (podaljšanje roka izgradnje) in na ostalem, na osnovi izkustvenih ocen ovrednotili ter kategorizirali v tri skupine: majhen vpliv (do 25 %), srednji vpliv (do 75 %) ter velik vpliv (nad 75 %). V Prilogi 5 so predstavljena in ovrednotena tveganja podprojekta Izgradnja IZC. Za vsako tveganje je

podan tudi načrt odzivov na tveganje vključno z ovrednotenjem posameznega odziva. Še bolj obsežen načrt tveganj je bil narejen tudi za podprojekt Delovanje IZC, ki pa zaradi omejitve obsega naloge ni prikazan.

Za zadovoljevanje informacijskih potreb na projektu smo v okviru načrta izvedbe projekta **opredelili informacijsko podporo na projektu**. V ta namen smo predvideli uporabo Hitovega projektnega informacijskega sistema Lotus Domino. V okviru tega sistema imata vodja izvedbe in projektna pisarna inštaliranega Lotus Notes odjemalca. Vsi ključni dokumenti projekta se v elektronski obliki shranjujejo v okviru projektnega informacijskega sistema. Za vnos in osveževanje posameznih dokumentov je odgovoren koordinator projekta. Podpora pri delovanju sistema in njegovi uporabi je zagotovljena s strani projektne pisarne. Projektni informacijski sistem zagotavlja preko elektronske pošte sprotno obveščanje ključnih udeležencev na projektu (naročnika, nadzornika, direktorja projekta, projektno pisarno) o trenutnem poteku aktivnosti na projektu.

Z vidika zagotavljanja ciljev in samega procesa upravljanja projekta smo izdelali **načrt doseganja kakovosti** na projektu. Z njim se je predvidevalo sprotno spremljanje posameznih rezultatov ter ustrezno ukrepanje ob kakršnihkoli odmikih od načrtovanih rezultatov ter tekoče izvajanje preventivnih in kurativnih ukrepov. Z namenom natančnega spremljanja kakovosti se je na projektu načrtovalo uporabo že uveljavljenih standardov in metodologij, ki v veliki meri pripomorejo k večji kakovosti procesov na projektu, v končni fazi pa tudi h kakovostnejši izvedbi samega proizvoda. Pri zagotavljanju kakovosti procesov se je načrtovalo uporabo:

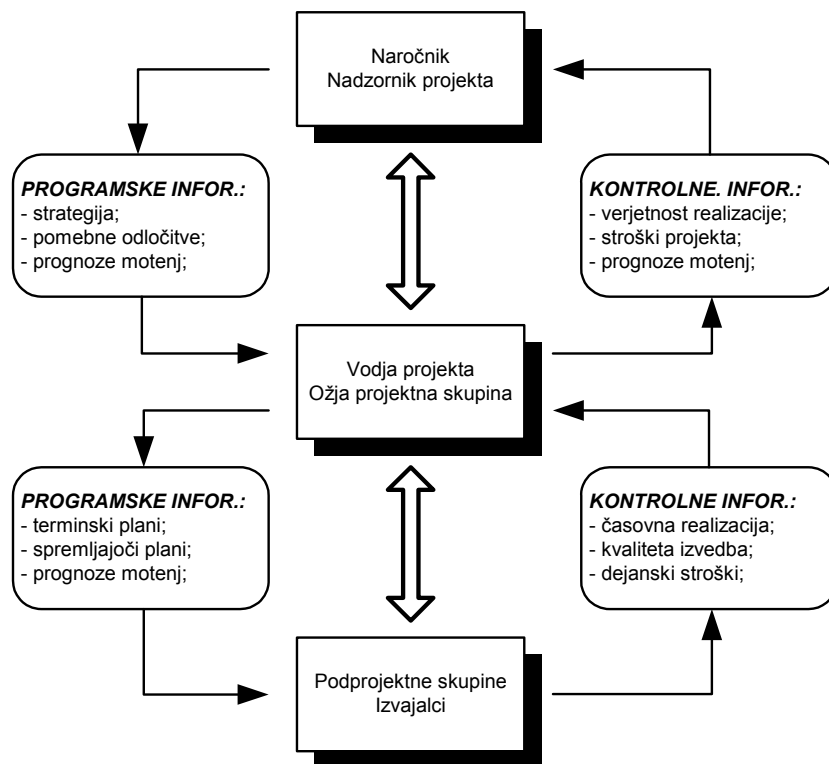
- načrta izvedbe podprojekta,
- metodologije projektnega vodenja,
- organizacijskih navodila,
- delovnih in uporabniških navodila pri uvedbi posameznih sistemov,
- standardov in predpisov, ki opredeljujejo posamezne zahteve,
- programov usposabljanja,
- druge razpoložljive dokumentacije.

Na podprojektu Izgradnja IZC se je načrt doseganja kakovosti dodatno opredelili še s »Poslovníkom investicij« družbe Hit. Z njim je natančno opredeljen proces kontrole na investicijskih projektih, ki se odvija med naročnikom, službo investicij družbe Hit, inženiringom in izvajalci. S ciljem zagotoviti kakovosten produkt je bil velik poudarek tudi na pripravi za kakovostno izvedbo primopredaje investicijskega projekta, za katero se je na osnovi izkušenj vedelo, da se bo lahko podaljšala celo do same otvoritve.

Z namenom, da se na projektu in v okviru posameznih podprojektov zagotovi čim kvalitetnejši in hiter prenos informacij, smo izdelali enoten **načrt komunikacij na projektu**. Prikažemo ga lahko z informacijskim sistemom (slika 8), ki zagotavlja informacijske potrebe v času izvajanja projekta med naročnikom, ožjo projektno skupino in izvajalci aktivnosti.

Ločimo dve smeri komunikacij, in sicer horizontalni pretok informacij ter vertikalni pretok informacij. Horizontalna komunikacija poteka med posameznimi izvajalci aktivnosti. Vertikalna komunikacija se odvija v skladu s projektno organizacijsko strukturo "od zgoraj navzdol", tj. od naročnika pa do izvajalskih ravni in obratno. Tu gre predvsem za pretok informacij, ki so pomembne za organe upravljanja in poslovodne organe na vseh treh nivojih.

Slika 8: Načrt komunikacij na projektu



Vir: Načrt izvedbe projekta HiT Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta, 2003.

Ne glede na omenjen informacijski sistem je potrebno poudariti, da mora biti vodja projekta pravočasno in tekoče informiran o pomembnejših (kritičnih) aktivnostih, da lahko ustrezno ukrepa za doseg zastavljenih objektih ciljev celotnega projekta. V skladu z načrtom komunikacij mora vodja projekta skrbeti za prenos informacij in sprotno obveščanje odločitvene skupine ter nadzornika projekta. Vodja projekta odloča tudi o tem, kdaj se skliče sestanek odločitvene skupine. Ta se v fazi izvedbe skliče ob potrditvi načrta izvedbe projekta ter ob zaključku projekta, po potrebi pa lahko tudi vmes. Z načrtom komunikacij smo opredelili še:

1. sklicevanje sestankov in ostalo komuniciranje na podprojektu,
2. izdelavo obdobjnih poročil,
3. vlogo koordinatorja projekta v informacijskem sistemu,
4. vlogo projektne pisarne,
5. uporabo projektne informacijskega sistema.

Med ostalimi načrti se je v okviru načrta izvedbe projekta izdelal tudi **načrt nagrajevanja**, s katerim smo opredelili nagrajevanje na projektu. Sredstva za nagrade niso bila predvidena v proračunu projekta. V primeru podelitve nagrad se bo za višino sredstev za nagrade dogovorilo naknadno med direktorjem projekta in naročnikom skladno s Pravilnikom o nagradah za posebne rezultate in nagrajevanju dela na projektih.

Ko sta bila načrta izvedbe podprojektov izdelana, je sledila predstavitev njunih vsebin odločitveni skupini in naročniku. Zaradi samega obsega sta se načrta predstavila na dveh ločenih sestankih, kjer je odločitvena skupina obravnavala vsebino načrta, podala določene pripombe in sprejela sklepe, s katerimi je potrdila izvedbo projekta v skladu s predlaganim načrtom z upoštevanjem morebitnih pripomb. S tem sklepom odločitvene skupine sta postala načrta izvedbe projekta uradna dokumenta, na osnovi katerih je bilo potrebno izvesti projekt.

3.3.4. Izvedba in kontrola izvedbe projekta

Po potrditvi načrtov izvedbe s strani odločitvene skupine je sledila faza izvedbe.

Začetek faze izvedbe podprojekta Izgradnja IZC je bil vezna na izpolnitev naslednjih pogojev:

- pridobljena lokacijska dokumentacija in lokacijsko dovoljenje,
- izdelani projekti za gradbeno dovoljenje (PGD),
- izdelani projekti za izvedbo (PZI),
- pridobljeno gradbeno dovoljenje,
- izvedena revizija PGD in PZI projektov,
- potrjen načrt izvedbe projekta.

Vsi ti pogoji so morali biti doseženi v fazi načrtovanja, čemur je skladno s hišno metodologijo projektnega vodenja sledila faza izvedbe z naslednjimi ključnimi aktivnostmi:

- Glede na odobreni proračun smo skladno z napovedanim finančnim tokom zagotovili finančna sredstva za izvedbo projekta.
- Na osnovi razpisa se je izbralo izvajalca svetovalnega inženiringa in izvajalca gradbeno-obrtniških del. Z medsebojnim sodelovanjem sta zgradila objekt skladno s projektno dokumentacijo, v zahtevanem roku in v okviru odobrenega proračuna.
- Skladno z načrtom oskrbe se je pridobilo dobavitelje posamezne opreme, izvedlo nabavo in montažo opreme na zahtevani lokaciji ter opravilo njen poskusni zagon.
- Izvajalec in svetovalni inženiring sta izvedla skladno z veljavno zakonodajo tehnični pregled objekta, na osnovi katerega sta pridobila uporabno dovoljenje.
- Naročnik in izvajalec sta s primopredajnim zapisnikom zaključila primopredajo objekta, s čimer so se začele izvajati garancijske obveznosti.
- Naročnik je na osnovi uporabnega dovoljenja pridobil obratovalno dovoljenje.

Izvedba vseh teh ključnih aktivnosti je pripeljala do izpolnitve zahtevanih ciljev iz načrta izvedbe podprojekta »Izgradnja IZC«.

Skladno z vsebino načrta izvedbe in njegovo potrditvijo se je odvijala tudi faza izvedbe podprojekta Delovanje IZC. Glede na velik obseg vseh aktivnosti, ki so se izvajale v fazi izvedbe, so v nadaljevanju predstavljene samo tiste aktivnosti, ki jih je izvajala podprojektna skupina za trženje:

1. aktivnosti v zvezi z oglaševanjem,
2. aktivnosti v zvezi s tiskovinami za notranje in zunanje potrebe,
3. aktivnosti v zvezi z nastopi in predstavitvami na domačih in tujih trgih,
4. aktivnosti v zvezi z direktnim marketingom na domačih in tujih trgih: predstavitev kongresnega, wellnes in igralniškega produkta,
5. aktivnosti v zvezi z odnosi z javnostjo: odnosi z zaposlenimi, odnosi z mediji, odnosi z vplivnimi in odločevalskimi javnostmi, odnosi s splošno javnostjo, odnosi z lokalno skupnostjo, odnosi s Slovenci v Črni gori, odnosi z gosti resorta,
6. aktivnosti v zvezi z raziskavami in analizami domačega in tujega tržišča,
7. aktivnosti v zvezi z otvoritveno slovesnostjo: obveščanje, organizacija prevoza in nastanitve povabljenih, priprava programskega dela in protokola otvoritve,
8. druge aktivnosti v zvezi s trženjem: sodelovanje pri izboru delovnih oblek.

Sama faza izvedbe tega podprojekta je bila zaključena z izpolnitvijo vseh zastavljenih ciljev, navedenih v načrtu izvedbe podprojekta, ki so se posredno izkazovali v zagonu podjetja Hit Montenegro in upravljanju ter ravnanju novozgrajenega resorta Maestral.

V fazi izvedbe projekta so se skladno z načrtom izvedbe projekta izvajali tudi procesi kontrole projekta. Rezultati teh procesov so se kazali v poročilih o napredovanju posameznih podprojektov, kar je predstavljalo osnovo za ugotavljanje odmikov med dejanskimi in načrtovanimi vrednostmi. To je omogočalo sprejemanje ustreznih ukrepov, ki so zagotavljali doseganje načrtovanih ciljev v okviru načrtovanih stroškov, rokov in kvalitete. V Prilogi 6 je prikazana oblika poročila o napredovanju projekta. Glede na obseg projekta navajam v nadaljevanju najbolj izrazite odmike na posameznih podprojektih, ki so se evidentirali v okviru mesečnih poročil, in temu ustrezne ukrepe za omilitve nastalih odmikov.

Iz analize vsebine mesečnih poročil se je pokazalo, da so na podprojektu Izgradnja IZC največji odmiki od načrtovanih ciljev na aktivnosti 2CGII–25 (Izvedba). Vzroki za te odmike so: zakasnitve pri predaji nekaterih delov projektne dokumentacije, neugodne vremenske razmere, slaba usposobljenost in opremljenost podizvajalcev, zamude pri dobavi gradbenega materiala itd. Glede na to so se sprejeli določeni ukrepi, kot so: dodatna okrepitev delovnih ekip s strani ustrezno usposobljenih slovenskih izvajalcev, podaljšanje dolžine delovnega dne z 10 na 12 ur, uvedba delovnih sobot itd. Na podprojektu Delovanje IZC so se največji odmiki pojavili na aktivnosti 3CGII–4 (Kadri). Z namenom omilitve teh odmikov so se sprejeli

določeni ukrepi vezani na izvedbo ponovnih razpisov za določena delovna mesta, izvedbo dodatnih usposabljanj, okrepitev posameznih delovnih ekip s strani matičnega podjetja itd.

Reševanje takih odmikov je potegnilo za seboj najrazličnejše spremembe, ki so v fazi izvajanja projekta pozitivno ali negativno vplivale na roke, stroške in kakovost projekta. Z namenom obvladovanja sprememb se je že v fazi načrtovanja projekta opredelilo sistem za njihovo obvladovanje. Glede na to so se v okviru procesov kontrole na posebnih obrazcih (Priloga 7) sprejemali in potrjevali ali zavračali tudi zahteve za spremembe ali dodatna dela.

3.3.5. Zaključek projekta

Po uspešno realiziranih ciljih projekta in uvedbi uporabnikov v delo je vodja projekta podal predlog za zaključek projekta. Na osnovi predloga o zaključku projekta je vodja odločitvene skupine formalno sprožil proces zaključka projekta.

V fazi zaključka projekta so se opravile primopredaje rezultatov projekta. Na podprojektu Izgradnja IZC so izvajalci z nosilci podprojektnih skupin izvedli posamične primopredaje prostorov in opreme. Napravili so se **primopredajni zapisniki**, ki so vsebovali morebitne pripombe in pripadajoče priloge: navodila za uporabo, garancijske izjave itd. Na osnovi posamičnih primopredaj se je izvedla primopredaja celotnega objekta s strani glavnih izvajalcev in svetovalnega inženiringa do naročnika. S tem dejanjem je prešel objekt v last in uporabo naročnika in začelo je teči garancijsko obdobje skladno s pogodbenimi določili. Po uspešno izvedenih primopredajah, so se na osnovi primopredajnih zapisnikov izdelali končni obračuni, poravnale medsebojne obveznosti in opravili **formalni zaključki pogodb** s posameznimi pogodbenimi partnerji. Formalni zaključki pogodb so dokumenti, s katerimi se formalno zaključi pogodbeno razmerje s pogodbeniki. Pogoji za njihovo izdajo so medsebojno poravnane obveznosti iz pogodb. Na podprojektu Delovanje IZC so vodje podprojektnih skupin predali rezultate projekta odgovornim nosilcem posameznih aktivnosti v podjetju Hit Montenegro. Glede na strategijo obvladovanja povezanega podjetja s strani matičnega podjetja so določena ključna vodstvena mesta v podjetju Hit Montenegro prevzeli vodje nekaterih podprojektnih skupin. S tem so se prenesli tudi rezultati dela podprojektnih skupin na samo podjetje. Po uspešno izvedenih primopredajah in formalno zaključenih pogodbah sta vodji podprojektov izdelala zaključno in managersko poročilo posameznih podprojektov. Vodja projekta je pregledal navedena poročila ter jih dopolnil z vidika vodenja celotnega projekta. Vsebino zaključnega poročila je predstavil naročniku projekta in odločitveni skupini. Le-ta je na osnovi prikazanih rezultatov ocenila uspešnost projekta, potrdila predlog za morebitne nagrade najzaslužnejšim članom projektne skupine in potrdila predlagani zaključek projekta. Po obravnavanem zaključnem poročilu je na predlog vodje projekta s podpisom naročnika projekta OE Upravljanje projektov izdala odločbo o razpustitvi projekta.

4. FAZA ZAKLJUČKA PROJEKTA »Hit Hotel Casino Maestral«

4.1. Izdelava dokumentov zaključka

V fazi zaključka projekta se je po uspešno izvedenih primopredajah in zaključenih pogodbah izvedlo skladno s hišno metodologijo vrednotenje doseženih ciljev in načinov, kako so se ti cilji dosegli. Rezultata te faze sta bila dva dokumenta – zaključno poročilo in managersko poročilo. Zaradi obsega samega projekta se je vodstvo projekta lotilo izdelave zaključnega in managerskega poročila skladno z organizacijo samega projekta. Najprej so vodje posameznih podprojektnih skupin izdelali zaključno in managersko poročilo o delu njihove podprojektna skupine. Na osnovi teh poročil sta vodji posameznih podprojektov izdelala zaključno in managersko poročilo podprojektov. Na osnovi izdelanih poročil obeh podprojektov je vodja projekta izdelal zaključno in managersko poročilo za celoten projekt. Poročili sta predstavljali povzetek poročil obeh podprojektov in lasten pogled ter oceno z vidika vodje projekta na celoten projekt. Izhodišče za izdelavo obeh poročil je potrjen načrt izvedbe projekta.

V nadaljevanju sta prikazani zaključno in managersko poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral. Zaradi velikega obsega obeh dokumentov so predstavljene le ključne vsebine. Ker predstavlja izhodišče za izdelavo obeh dokumentov načrt izvedbe projekta, so kot izhodišče za primerjavo prikazane tiste vsebine, ki so bile podane v poglavju 3.3.

4.1.1. Zaključno poročilo

Zaključno poročilo projekta je sestavil vodja projekta. Z njim je položil račune pred samim seboj, projektnim timom, naročnikom projekta in drugimi vplivneži. V njem je dokumentiral in ovrednotil dosežene rezultate projekta skozi naslednja poročila:

1. poročilo o predaji rezultatov podprojekta (cilji projekta, rezultati projekta);
2. poročilo o doseganju načrtovanih stroškov projekta;
3. poročilo o doseganju načrtovanih rokov podprojekta;
4. ocena uspešnosti članov projektne organizacije in zunanjih izvajalcev.

4.1.1.1. *Poročilo o predaji rezultatov projekta*

Da bi se bralcu zaključnega poročila z večjim razumevanjem predstavilo dosežene rezultate projekta, se v uvodnem delu tega poglavja najprej navedejo cilji, ki jih je potrebno s projektom doseči (poglavje 3.3.3.1. Obseg projekta). V nadaljevanju tega poglavja se navede dejansko dosežene cilje oziroma odstopanja od zastavljenih ciljev in vzroke za odstopanja.

Ker so bili že v poglavju 3.3.3.1. navedeni načrtovani cilji, zaradi omejitve obsega dela v nadaljevanju navajam samo dosežene rezultate, odstopanja in vzroke za odstopanja.

V okviru podprojekta Izgradnja IZC se je zgradila **igralnica** s površino 850 m², z možnostjo namestitve 10 igralnih miz in 105 igralnih avtomatov. Glede na zastavljen cilj je število postavljenih avtomatov manjše od načrtovanega števila. Vzrok je v trenutnem določilu koncesijske pogodbe za delovanje igralnice, ki dovoljuje postavitev največ 105 igralnih avtomatov. Ne glede na to je površina in infrastruktura igralnice takšna, da omogoča postavitev 120 igralnih avtomatov. Vsi ostali rezultati, vezani na izgradnjo igralnice, so v skladu z zastavljenimi cilji. Skladno z načrtovanimi cilji je v sklopu resorta zgrajen **hotelski del**. Med načrtovanimi cilji je bila tudi izgradnja **konferenčnega centra**. Doseženi rezultati nekoliko odstopajo od načrtovanega cilja. Resort ima dejansko zgrajen konferenčni center s površino 317 m² in z možnostjo namestitve 368 sedežev. Vzroki za povečanje zmogljivosti konferenčnega centra glede na zastavljen cilj so v rezultatih dodatne raziskave tržišča, ki so pokazali, da je z ekonomskega vidika smiselno postaviti dvorano z več kot 350 sedeži. To se je doseglo z nakupom dodatnih sedežev in njihovo drugačno prerazporeditvijo glede na prvotno zasnovo. Samo dvorano je možno razdeliti v tri manjše dvorane s kapaciteto 2x100 in 1x70 sedežev. V ostalih elementih se doseženi cilj ujema z načrtovanim ciljem. Med načrtovanimi cilji tega podprojekta je bila tudi izgradnja **»wellness« centra** in ustrezne **zunanje ureditve resorta**. Ker je ponudnik zunanjih storitev izrazili željo po najetju prostorov v sklopu resorta za potrebe delovanja zobozdravstvene ordinacije in so prihodki od najemnine pokazali ekonomsko upravičenost izgradnje takih prostorov, se je v okviru izgradnje wellness centra zgradila še stomatološka ordinacija. V okviru zunanje ureditve se je glede na zastavljene cilje dodatno zgradil sistem odvodnjavanja zalednih voda okrog centralnega objekta. Ob gradbenih posegih na objektu se je pokazalo, da je kljub obnovi izpred nekaj let, obstoječ sistem zastarel in močno poškodovan. Z namenom, da bi preprečili morebitne kasnejše probleme vezane na odvodnjavanje, smo se v okviru projekta odločili za obnovev in dograditev sistema. Ostali rezultati se ujemajo z zastavljenimi objektnimi cilji.

Skladno z načrtovanimi cilji podprojekta Delovanje IZC ima podjetje Hit Montenegro dobro opredeljene **produkte** igralništva, nočitvenega dela, hrane in pijače ter kongresne dejavnosti. Določena odstopanja od zastavljenega cilja so se pojavila pri **»wellness«** ponudbi kar se odraža v slabi povezanosti celotne vsebine in medsebojnem prekrivanju posameznih programov. Vzroki za navedena odstopanja izhajajo iz prepozne opredelitve vsebine posameznih programov. Produkt zabavnih programov je po vsebini dokaj blizu Hitovim zabavnim programom, vendar je njihova promocija slaba, kar ni skladno z načrtovanim ciljem. Vzrok za to odstopanje je v pomanjkanju ustrezno usposobljenega kadra za promocijo takih programov. Produkta animacije in dodatnih programov se zaradi preobsežne vsebine in omejenih sredstev ter časa nista realizirala v obsegu, kot sta bila načrtovana.

Glede **trženja** so bile v sklopu podprojekta Delovanje IZC izvedene obsežne raziskave na ciljnih trgih ter izdelani potrebni materiali za predstavitev ponudbe resorta Maestral. Vzpostavljen je model pospeševanja in organiziranja obiska skupin s pomočjo mreže

turističnih agencij, poleg tega pa je vzpostavljen sistem pridobivanja individualnih igralcev s pomočjo porterjev. Še vedno ni formaliziran sistem povečevanja lojalnosti gostov. Vse komunikacijske aktivnosti, ki so bile izvedene v času projekta, kakor tudi otvoritev resorta so povečevale prepoznavnost in pozitivno podobo podjetja. Celovit sistem učinkovitega trženja vseh produktov Maestralskega še ni vzpostavljen. Zaradi predhodno že vpeljanih poslovnih poti najbolje deluje sistem trženja produkta poletnih počitnic, vendar je ta produkt vezan na relativno kratko sezono. Sistem trženja igralniškega produkta ima dobre osnove kakor tudi ostala dva produkta, kongresni produkt in »wellnes«. Iz navedenega sledi, da načrtovani cilj ni dosežen v celoti. Vzroki za odstopanja so predvsem v pomanjkanju ustrezno usposobljenega kadra in preobremenjenosti posameznih nosilcev aktivnosti z nalogami, ki jih izvajajo v okviru redne organizacije.

Skladno z načrtovanimi cilji se je v okviru podjetja Hit Montenegro vzpostavilo učinkovito delovanje še **preostalih poslovnih funkcij**: finančno–računovodske, nabavne in vzdrževalne. Cilj podprojektne skupine za finance, računovodstvo in kontroling je bil organizirati službo financ, računovodstva in kontrolinga (v nadaljevanju FRC). V okviru finančno–računovodske službe je vzpostavljen oddelek za nabavno in skladiščno poslovanje, katerega delo je podprto z ustrezno informacijsko tehnologijo. Rezultati dela te podprojektne skupine so bili skladni z načrtovanimi cilji. Za potrebe vzdrževanja tehničnih, informacijskih in telekomunikacijskih sistemov se je v okviru podjetja Hit Montenegro formirala ustrezna služba – Vzdrževanje in informatika. Na tem področju so se implementirale Hitove standardne rešitve. Podjetje ima informacijsko podprte vse funkcije, ki so bile opredeljene v načrtu podprojekta.

Procesi in naloge podjetja Hit Montenegro so se po posameznih poslovnih funkcijah definirali v obliki delovnih navodil. Izhodišče pri izdelavi teh navodil so bila delovna navodila matičnega podjetja Hit. Glede na medsebojno integracijo posameznih produktov in njihovo odstopanje od klasičnih Hitovih produktov se je zaradi pomanjkanja časa in izkušen preohlapno definiralo procese, ki se nanašajo na povezave med posameznimi produkti.

Na področju **kadrovanja** je bil cilj izpolnjen v okviru igralnice, na področju hotelskega gospodinjstva in podpornih služb, kjer so bili pridobljeni načrtovani kadri in izvedena strokovna izobraževanja. Z vidika izbora kadrov in njihovega usposabljanja je bil cilj kadrovanja neizpolnjen pri zaposlovanju vodstvenega kadra v strežbi, kuhinji in na hotelski recepciji. Vzrok je v pomanjkanju iskanega kadra na trgu delovne sile in premajhnem lastnem angažiranju glede izobrazbe takega kadra v lastni hiši. Kljub problemom kadrovske narave se je v okviru podjetja Hit Montenegro vzpostavila načrtovana oblika **organizacije**. Ta je dovolj fleksibilna in zagotavlja kvalitetno poslovanje podjetja z vsemi poslovnimi funkcijami.

Zagon podjetja lahko opredelimo kot delno dosežen cilj. V sklopu aktivnosti, potrebnih za zagon podjetja, se je kljub poznemu zaključku tehničnega pregleda pravočasno pridobilo uporabno dovoljenje, dovoljenje za delo in izvedlo zagon vseh nujnih tehničnih sistemov, potrebnih za delovanje resorta. Težave, ki so ovirale sam zagona podjetja, izhajajo iz zamud pri primopredaji določenih prostorov in premaknitve roka otvoritve z 11.06.2004 na

04.06.2004. Posamezni problemi izhajajo tudi iz poznih naročil nekatere opreme. Vzroki za to so nejasne zahteve s strani uporabnikov, odpovedi naročila nekatere opreme pri generalnem izvajalcu zaradi visokih cen in iskanje drugih ponudnikov preko Hitove nabavne službe. Cilj, vezan na **otvoritev resorta**, lahko ovrednotimo kot popolnoma izpolnjen. Še več, cilj je bil uspešno izpolnjen pred prvotno planiranim datumom.

4.1.1.2. Poročilo o doseganju načrtovanih stroškov projekta

V tem poglavju se je v obliki tabele (Priloga 8) navedlo dejansko stanje porabljenih sredstev glede na planirana sredstva po posameznih SČP elementih in podalo razlago k morebitnim odstopanjem. Zaradi narave podatkov, ki so za podjetje poslovna skrivnost, v tabelah iz Priloge 8 ne navajam dejanskih vrednosti posameznih stroškov, temveč so prikazani le deleži doseženih stroškov glede na načrtovane stroške.

Analitika stroškov po posameznih postavkah podprojekta Izgradnja IZC pokaže, da so se v okviru kategorije 2CGII–2 odobrena sredstva presešla na naslednjih postavkah:

- 2CGII–22 (Projektna dokumentacija); presežena vrednost na tej postavki glede na odobreno je posledica dodatnih del na račun projektiranja idejnega projekta zunanje ureditve, racionalizacij, plažnega objekta in nadzora projektantov na objektu;
- 2CGII–23 (Upravni postopek); presežena vrednost na tej postavki glede na odobreno je posledica višjih stroškov od planiranih v zvezi z upravnim postopkom (plačano več dajatev iz naslova prispevkov za elektro soglasje in ekološko soglasje);
- 2CGII–24 (Inženiring); presežena vrednost na tej postavki glede na odobreno je posledica angažiranja dodatnega kadra na inženiringu;
- 2CGII–25 (Izvedba); presežena vrednost na tej postavki glede na odobreno je posledica rekonstrukcije starega obstoječega objekta. Na tovrstnih objektih ni mogoče vnaprej predvideti vseh okoliščin (temeljenje, kanalizacija, konstrukcija, kvaliteta obstoječe hidroizolacije itd.). To se je odražalo na velikem obsegu dodatnih del v primerjavi s pogodbenimi popisi (dodatna dela predstavljajo razliko med popisi del v pogodbenem predračunu in dejansko izvedenimi količinami del po gradbeni knjigi).

Na kategoriji 2CGII–3 se je investicijo realiziralo pod planirano vrednostjo. Znižanje investicije na tej postavki glede na odobreno je posledica racionalizacije pri nabavi hotelske in gostinske opreme, spremenjene kuhinjske tehnologije, manjše nabave hotelskega in gostinskega drobnega inventarja ter nabave igralniške in informacijske opreme, ki je bila planirana v nekoliko večjem obsegu, kot je bila realizirana. Na kategoriji 2CGII–4, ki zajema špedicijo, zunanjetrgovinsko poslovanje, davke in carine in ostalo, se je investicijo realiziralo v okviru načrtovanih finančnih sredstev.

Za bolj objektivno oceno uspešnosti izvedene investicije se je v poročilu prikazalo doseženo vrednost investicijskih vlaganj za GOI dela in notranjo ureditev po m². To vrednost se je primerjalo z ekvivalentno vrednostjo ostalih investicijskih projektov družbe Hit. Na osnovi te primerjave se je zaključilo, da je glede na kompleksnost projekta (rekonstrukcija trideset let

starega objekta, veliki posegi v temelje zgradbe itd.) in nenazadnje tudi zaradi samega izvajanja del v specifičnem tujem okolju, dosežena cena po m² primerljiva s ceno podobnih projektov, ki bi jih izvedli v Sloveniji. Iz tega naslova se smatra, da je bil projekt uspešen.

Analitika stroškov na posameznih postavkah podprojekta Delovanje IZC pokaže, da so se v kategoriji 3CGII–1, 3CGII–2 in 3CGII–3 aktivnosti realizirale v okviru načrtovanih finančnih sredstev. V kategoriji 3CGII–4 se načrtovani stroški podprojekta niso realizirali, ker se določene aktivnosti na področju usposabljanja kadrov niso v celoti izvedle (zaradi zamujanja pri gradnji objekta prostorske možnosti niso dopuščale izvajanja treningov za določena področja dela). V kategoriji 3CGII–5 se je investicijo realiziralo pod odobreno planirano vrednostjo. Znižanje investicije na tej postavki glede na odobreno je posledica manjših količin nabave osnovnih sredstev in drobnega inventarja glede na planirano količino. V kategoriji 2CGII–6 in 2CGII–7 so se aktivnosti realizirale v okviru načrtovanih sredstev.

4.1.1.3. Poročilo o doseganju načrtovanih rokov projekta

Poročilo se je izdelalo v obliki tabele, kjer se je za posamezne ključne dogodke navedlo dejanski datum zaključka in podalo vzroke za morebitna odstopanja.

Iz tabele 2 je razvidno, da je na podprojektu Izgradnja IZC prišlo do največjih zakasnitev pri izdelavi projektne dokumentacije, upravnem postopku in pri zaključku gradbeno-obrtniških del. V nadaljevanju so pojasnjeni vzroki za posamezna odstopanja.

Tabela 2: Poročilo o doseganju načrtovanih rokov podprojekta Izgradnja IZC

Ključni dogodek		Planirani datumi zaključka aktivnosti	Dejanski datum zaključka aktivnosti
1.	Potrjena projektna naloga	10.01.2003	10.01.03
2.	Potrditev idejne zasnove projektov	24.01.2003	24.01.03
3.	Podpis pogodbe za projektiranje	31.01.2003	31.01.03
4.	Prevzem PGD in PZI projektov	20.06.2003	16.07.03
5.	Razpis za GOI dela in izbor izvajalca (podpis pogodbe)	30.07.2003	30.07.03
6.	Pridobljeno pravnomočno gradbeno dovoljenje dopolnilno	16.08.2003	18.03.04
7.	Začetek pripravljalnih del	15.09.2003	15.09.04
8.	Zaprtje hotela Maestral	20.09.2003	20.09.03
9.	Začetek gradnje	01.10.2003	24.09.04
10.	Zaključena gradbeno obrtniška dela in dela, vezana na opremo	30.04.2004	20.05.04
11.	Tehnični pregled	03.05.2004	28.05.04
12.	Pridobljeno uporabno dovoljenje	31.05.2004	02.06.04
13.	Otvoritev "GRAND OPENING"	12.06.2004	04.06.04

Vir: Zaključno poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta, 2004.

Prevzem PGD in PZI projektov (Poz. 4); vzroki za zakasnitve pri predaji nekaterih delov projektne dokumentacije so v dodatnem usklajevanju idejnih zasnov med naročnikom in izvajalcem zaradi zmanjševanja višine investicije ter v spremembah vsebine dodatnih programov. Projektantom so bila med izgradnjo naročena še naslednja dodatna dela :

- preprojektiranje zaradi sprejetih pocenitev (odpadlo panoramsko dvigalo...),
- projektiranje zunanje ureditve s plažnim objektom (idejni projekt),
- preprojektiranje gostinskega lokala v tri trgovine v pasaži,
- projektiranje zunanje ureditev okolice (PZI projekt),
- preprojektiranje razporeditve igralnih miz in igralnih avtomatov,
- projektiranje plažnega objekta (PZI projekt),
- preprojektiranje terase PZI projekt (arhitektura, EI),
- projektiranje wellness centra,
- dodatna dela pri projektiranju zaradi sprememb temeljev, kanalizacij.

Upravni postopek (Poz. 6); večji del izgradnje je potekal z dovoljenjem za pripravljalna dela. Pri pridobivanju elektro soglasja smo naleteli na težave zaradi zahtev elektrodistributerja po izgradnji dodatnega daljnovoda. Posledično so se te težave odražale v zamudah pri pridobitvi gradbenega dovoljenja.

Zaključena gradbeno–obrtniška dela in dela, vezana na opremo (Poz. 10); vzroki za zakasnitve so naslednji:

- slaba koordinacija podizvajalcev s strani glavnega izvajalca gradbeno–obrtniški del,
- zastarela tehnika (delovna sredstva) in nepoznavanje najnovejših tehnologij za gradnjo podobnih objektov s strani lokalnih podizvajalcev,
- izvajalec interjerja je imel slabe podizvajalce za izvedbo nekaterih obrtniških del,
- zamude pri transportu materiala in opreme preko črnogorske meje,
- izvedbo plažnega objekta je investitor potrdil šele 60 dni pred otvoritvijo objekta.

Na podprojektu Delovanje IZC (tabela 3) je prišlo do največjih zakasnitev pri pridobitvi in namestitvi ključnih kadrov, dobavi določene opreme in tehničnem prevzemu objekta. V nadaljevanju so podani vzroki za posamezna odstopanja.

Pridobitev in namestitev ključnih kadrov (Poz. 4); aktivnost se je izvajala na naslednji način:

- Preko podjetja HILL International je potekal razpis in izbor vodje računovodstva.
- Za ostala delovna mesta v hotelu, igralnici in podpornih dejavnostih so potekali razpisi v treh nacionalnih časopisih, na radiu in televiziji. Med prijavljenimi kandidati so potekali selekcijski postopki za delovna mesta v igralnici, vodstvena delovna mesta in delovna mesta v podpornih službah. Po izboru kandidatov je pod okriljem Hitovih inštruktorjev sledilo izobraževanje in usposabljanje. Zaradi neustrezno prijavljenih kandidatov se do planiranega datuma ni namestilo kadrov za vodstvena in zahtevna

strokovna delovna mesta – vodja F&B, vodja kuhinje, upravljalec zabavne tehnike in komercialist nabave. Za ta delovna mesta se je ponovilo razpis. Vse to je botrovalo zamudam pri namestitvi ključnih kadrov.

Zaključena GOI dela in dobavljena oprema (Poz. 6); vzroki za zamude pri zaključevanju GOI del so bil že navedeni v poročilu podprojekta Izgradnja IZC. Manjše zamude so nastajale tudi pri dobavi posameznih elementov opreme, ki pa ni bila ključna za zagon podjetja. Vzroki za to so v nejasnih zahtevah s strani uporabnikov, v odpovedi naročila nekatere opreme pri generalnem izvajalcu zaradi visokih cen in iskanje drugih ponudnikov preko Hitove nabavne službe ter v racionalizacijah stroškov transporta na račun zbirnikov, s katerimi se je dostavljal tudi material za tekoče poslovanje podjetja Hit Montenegro.

Tehnični prevzem objekta (Poz. 7); zamude pri tehničnem prevzemu objekta izhajajo iz zamud pri zaključevanju GOI del.

Tabela 3: Poročilo o doseganju načrtovanih rokov podprojekta Delovanje IZC

Ključni dogodek		Planirani datum zaključka aktivnosti	Dejanski datum zaključka aktivnosti
1.	Izdelava projektne naloge z elementi poslovnega načrta	09.02.04	09.02.04
2.	Izdelava načrta izvedbe podprojekta	25.02.04	25.02.04
3.	Obravnava projektne naloge z elementi PN in načrta izvedbe podprojekta ter sprejem ustreznih sklepov	01.03.04	01.03.04
4.	Pridobitev in namestitvev ključnih kadrov	15.03.04	01.05.04
5.	Začetek usposabljanja za izvajanje iger	01.03.04	01.03.04
6.	Zaključena GOI dela in dobavljena oprema	30.04.04	20.05.04
7.	Tehnični prevzem objekta	05.05.04	04.06.04
8.	Instalirana igralniška tehnologija	25.05.04	04.06.04
9.	Instalirana druga oprema	25.05.04	11.06.04
10.	Uspešno izvedene ključne aktivnosti za zagon podjetja	30.05.04	11.06.04
11.	Pridobitev obratovalnega dovoljenja	31.05.04	02.06.04
12.	VIP otvoritev resorta	12.06.04	04.06.04
13.	Sprejem prvih gostov	15.06.04	12.06.04

Vir: Zaključno poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – delovanje resorta, 2004.

Kljub zamudam na nekaterih aktivnostih je potrebno posebej pohvaliti v roku ali pred rokom dosežene ključne mejnike tega projekta: VIP otvoritev resorta (Poz. 12) in sprejem prvih gostov (Poz. 13). Glavni vzroki za predhodno doseganje teh ključnih mejnikov projekta so v kvalitetno izdelanem načrtu izvedbe projekta, v ustrezni organizaciji projekta ter v profesionalnem odnosu do dela vseh sodelujočih na projektu.

4.1.1.4. Ocena uspešnosti članov projektne organizacije in zunanjih izvajalcev

Kakovost in uspeh projekta določajo ljudje. V nadaljevanju so podane ocene kvalitete dela posameznih izvajalcev in pogodbenih partnerjev na projektu.

Na podprojektu Izgradnja IZC je ocena naslednja:

1. Svetovalni inženiring in strokovni nadzor: že v začetnem delu izvedbene faze so se pojavili problemi v sodelovanju med svetovalnim inženiringom in glavnim izvajalcem gradbeno–instalacijskih del, kar se je kasneje odražalo tudi v odnosih med investitorjem in svetovalnim inženiringom. Splošna ocena dela svetovalnega inženiringa in strokovnega nadzora je slaba. Vodstvo inženiringa ni upoštevalo želja in zahtev investitorja. Usklajevanje in potrjevanje gradbene knjige je bilo dolgotrajno, kar je vplivalo na zakasnitve pri potrjevanju posameznih obračunskih situacij, predvsem predzadnje in zadnje. Končna situacija je bila izdelana z napakami in pomanjkljivostmi.

2. Izvajalec gradbeno–instalacijskih del: Vodstvena ekipa glavnega izvajalca je ne glede na dolgoletne izkušnje s podobnimi projekti težko spremljala celoten potek gradnje. Kljub nekaterim posameznim strokovnjakom v ekipah podizvajalcev je bila v splošnem kvaliteta delovne sile slaba. To se je najbolj odražalo pri implementaciji novejših gradbenih tehnoloških postopkov, ko je izstopala nestrokovna usposobljenost posameznikov. Posledice tega so bile najrazličnejše napake v izvedbi (slaba kvaliteta vgrajenih betonov, nepravilna izvedba izolacijskih nanosov...). Delovna oprema na gradbišču je bila slaba in dotrajana. Kljub navedenim problemom je bila prizadevnost izvajalca za dokončanje del v načrtovanem roku velika.

3. Izvajalec obrtniških del in opreme: Splošna ocena vodstva je dobra, čeprav je bila v določenem obdobju ekipa preobremenjena. Kvaliteta podizvajalcev je bila zadovoljiva. Izvedena dela so bila opravljena kvalitetno z izjemo nekaterih elementov vgrajene opreme.

4. Ostali izvajalci: Z ostalimi izvajalci in dobavitelji opreme ni bilo težav v smislu zahtevane kvalitete ter izpolnjevanja terminskega plana.

5. Zunanji sodelavci: Kot pomoč investitorju sta pri izgradnji sodelovala tudi zunanja sodelavca za nadzor elektroinstalacij in gradbeno–obrtniških del. Oba sta svojo nalogo kvalitetno opravila.

Na podprojektu Delovanje IZC lahko ravnanje z zaposlenimi na projektu ocenimo kot odlično. Sodelovanje med posameznimi člani podprojektnih skupin lahko ocenimo kot zgledno. Glede na to, da so se aktivnosti odvijale na lokacijah, ki so geografsko zelo oddaljene med seboj in je bilo velikokrat nemogoče organizirati delavnice in sestanke v polni zasedbi, je bilo vzdušje pri delu projektne skupine timsko. V smislu doseganja čim boljših rezultatov so velikokrat posamezniki prevzemali naloge in obveznosti manjkajočih sodelavcev.

4.1.2. Managersko poročilo

Managersko poročilo pripravi vodja projekta. V njem navede oceno o izvedbi projekta in poda kritični odnos do priprave projekta, izvedbe in zaključka projekta. Managersko poročilo je namenjeno vodji odločitvene skupine projekta in arhivu (bazi znanja) s ciljem, da bi pri naslednjih projektih upoštevali dobre strani projektnega vodenja in odpravili pomanjkljivosti pri posameznih fazah izvedbe projekta. Dostopno je vsem projektnim vodjem. Managersko poročilo je sestavljeno iz **analize kontrole projekta** in **predloga za izboljšanje vodenja projekta**.

4.1.2.1. Analiza kontrole projekta

Analiza kontrole projekta vsebuje:

- analizo izvedenih načinov kontrole procesov, kakovosti rezultatov, stroškov, terminskega načrta in zaposlenih na projektu,
- analizo obvladovanja sprememb,
- analizo obvladovanja tveganj,
- analizo obvladovanja vplivnežev,
- analizo projektne dokumentacije,
- analizo promocije projekta,
- ABC analizo motenj na projektu,
- oceno uspešnosti obvladovanja projekta.

V nadaljevanju so podrobneje prikazane posamezne analize kontrole projekta.

1. Kontrola procesov izvedbe projekta

Načini kontrole procesov na podprojektu Izgradnja IZC so bili odvisni od faze podprojekta:

- Faza načrtovanja; pri izdelavi projektne naloge se je problematika reševala na tedenskih sestankih posameznih podprojektnih skupin med vodjem podprojektna skupine in posameznimi člani. Tudi v tej fazi je bil proces velikokrat moten zaradi nedorečenih vsebin v projektni nalogi in kasnejših odločitev glede znižanja celotnega finančnega zneska za investicijo. Vse to je vplivalo na zamude pri potrjevanju projektne naloge in posledično na zamude pri izdelavi projektne dokumentacije.
- Faza izvajanja, kontroliranja in ukrepanja; kontrola procesa in problematika izvedbe se je reševala na tedenskih operativnih sestankih s prisotnostjo vodje podprojekta, ožje projektne skupine, svetovalnega inženiringa in izvajalca del. V času izvajanja del so se med vodjo podprojekta, svetovalnim inženiringom in izvajalcem del odvijali operativni sestanki na samem gradbišču. Na njih se je dnevno spremljalo in kontroliralo terminski plana, kvaliteto izvedenih del ter spremembe in dopolnitve na

projektu. Dnevno so bili sestavljeni zapisniki operativnih sestankov in posebni obrazci za dodatna dela. V tej fazi so se pojavile zamude pri izvedbi, katerih posledice so se kazale na kvaliteti izvedenih del (cca 950 reklamacij).

- Faza zaključka; fazo zaključka se je kontroliralo z medsebojnim sodelovanjem med vodjem projekta, vodjem podprojekta Izvedba IZC, predstavniki inženiringa in predstavniki izvajalcev. Zaradi zaostritve odnosov z inženiringom je bila kontrola te faze zelo motena, kar ima za posledico podaljšanje roka za dokončanje te faze.

Celoten proces podprojekta Delovanje IZC se je obvladoval v sodelovanju vodje podprojekta z vodjem projekta. Na tem nivoju je bilo obvladovanje nekaterih faz celotnega procesa velikokrat oteženo zaradi daljših odsotnosti vodje podprojekta. Posledice so se kazale že v zakasnitvah pri izdelavi projektne naloge in načrta izvedbe projekta, kar je oviralo uspešno izvedbo naslednjih procesov projekta. Z namenom zmanjšanja zamud, se je v sam proces načrtovanja projekta neposredno vključil tudi vodja oddelka Upravljanje projektov v družbi Hit. Problematika se je reševala na tedenskih sestankih, v času največje intenzivnosti pri načrtovanju in izvedbi pa tudi na dnevni sestankih.

2. Kontrola kakovosti rezultatov

Vodja projekta je v času poteka dela na projektu kontinuirano izvajal kontrolo doseganja kakovostnih rezultatov s primerjavo opredeljenih ciljev s posameznimi rezultati projekta. Kontrolo je izvajal na sestankih projektne in podprojektne skupine, na sestankih z nadzornikom projekta ter na sestankih odločitvene skupine. V sklopu posameznih podprojektov se je kontrola kakovosti izvajala na različne načine s strani posameznih udeležencev. Na podprojektu Izgradnja IZC se je kontrola kakovosti izvajala z dnevnimi neposrednimi pregledi izvedenih del na objektu, z angažiranjem še dodatnih zunanjih sodelavcev za strokovni nadzor ter z usklajevanjem dopolnitev in dodatnih del s ciljem doseganja optimalne kvalitete projekta. V okviru podprojekta Delovanje IZC se je kontrola kvalitete izvedenih del izvajala neposredno s strani vodij podprojektne skupine tako za aktivnosti vezane na člane podprojektne skupine, kakor tudi za aktivnosti, ki so jih izvajali zunanji izvajalci in poslovni partnerji.

3. Kontrola stroškov

Glede na zaključno poročilo, v katerem se primerja dosežene stroške projekta z načrtovanimi in navaja vzroke za morebitna odstopanja, se v tem poglavju managerskega poročila podaja način kontrole stroškov skozi posamezne faze projekta in navede morebitne probleme, ki so pri tem procesu nastajali.

Za celoten projekt se je kontrola stroškov izvajala s strani vodje projekta ob pomoči koordinatorja projekta. Spremljanje stroškov na projektu se je vršilo z:

- neprestanim sledenjem stroškom tekom poteka projekta in z ažurnim vnašanjem v tabelo strukturne členitve projektov tako, da je bila v času trajanja projekta vedno znana vsota že porabljenih sredstev in prav tako vsota predvidene porabe sredstev;
- mesečnimi začasnimi situacijami izvajalca del;
- predpisanimi obrazci za dodatna dela.

Problemi, ki so se pojavljali pri kontroli stroškov, so bili sledeči:

- Kljub predhodnim dogovorom je bil način kontrole stroškov s strani inženiringa drugačen, kot ga je zahtevala projektna pisarna, zato je bil potreben dodaten čas, da so se podatki medsebojno uskladili.
- Podprojekt Delovanje IZC se je financiral in izvajal v drugem podjetju, kot je delovala projektna pisarna. Zaradi neažurnega spremljanja stroškov s strani tega podjetja tudi projektna pisarna velikokrat ni imela pravih podatkov o trenutnih stroških in je prihajalo do zamud pri izdelavi analitike stroškov za ta podprojekt.

4. Kontrola terminskega načrta projekta

V okviru načrtov izvedbe podprojektov sta bila izdelana tudi terminska načrta z opredelitvijo ključnih dogodkov (Priloga 3). Oba terminska načrta sta se kontrolirala na najvišjem vodstvu projekta v sklopu tedenskih sestankov. Informacije o poteku aktivnosti so se na osnovi tedenskih poročil inženiringa ter vodij podprojektnih skupin zbirale v projektni pisarni, katera jih je obdelala ter posredovala vodstvu projekta. Mesečno so se s strani najvišjega vodstva projekta izvajale kontrole poteka ključnih aktivnosti tudi neposredno na samem terenu. V primeru zakasnitev so se na osnovi vseh teh informacij sprejemali ustrezni ukrepi, ki so kljub zamudam na nekaterih aktivnostih omogočili pravočasno zagotovitev glavnega cilja, to je otvoritev resorta. Ukrepi, ki so se v ta namen sprejemali, so bili:

- na podprojektu Izvedba IZC; povečanje predstavnikov investitorja neposredno na gradbišču še za dva sodelavca,
- na podprojektu Delovanje IZC; kadrovske spremembe pri vodenju posameznih podprojektnih skupin in vključitev novih sodelavcev ter neposredna pomoč vodje oddelka Upravljanje projektov pri načrtovanju projekta.

5. Kontrola zaposlenih

Organizacija celotnega projekta je bila imenovana v fazi zagona projekta. Naknadno se je v fazi načrtovanja spremenila v okviru podprojekta Delovanje IZC, medtem, ko je v okviru podprojekta Izvedba IZC ostala nespremenjena. Za vsakega posameznika, ki je bil vključen na projekt, so se mesečno vodile evidence učinkovitih ur, ki jih je posameznik opravil na projektu. Na osnovi mesečnih poročil se je pripravila končna tabela, ki je izkazovala število učinkovitih ur po posamezniku za celoten projekt.

Glede zaposlenih na projektu je potrebno posebej izpostaviti še dva problema:

- Že pri formiranju organizacijske sheme projekta vodja projekta ni imel na razpolago vseh predvidenih sodelavcev. Težave so se pojavile zaradi pomanjkanja ustreznih kadrov na nekaterih ključnih mestih projekta, kot je npr. vodja PPS za trženje in PPS izvedba. Problem trženja se je delno rešil šele z imenovanjem za vodjo te podprojektna skupine direktorja službe trženja družbe Hit, vendar je bilo tudi to imenovanje že prepozno za izpeljavo nekaterih trženjskih aktivnosti.
- Že z oblikovanjem organizacijske strukture podprojekta Delovanje IZC se je poskušalo približati novi organizaciji podjetja Hit Montenegro, ki je morala zaživeti v okviru zastavljenih ciljev projekta. To je le delno uspelo. Glede na to, da je bilo potrebno cilje projekta doseči v relativno kratkem časovnem obdobju, se zaradi navedenega razkoraka v fazi izvedbe ni spreminjalo organizacije projekta. Ker so bile aktivnosti v okviru podprojekta Delovanje IZC močno povezane z delovanjem samega podjetja Hit Montenegro, organizacija le-tega pa je bila drugačna, so se glede na različne pristojnosti in odgovornosti, ki so jih imeli posamezniki na projektu in v podjetju, pojavljale pri izvedbi projekta določene težave, ki so zavirale izpeljavo nekaterih aktivnosti. Člani podprojektnih skupin za podporo delovanja podjetju Hit Montenegro (PPS FRC, PPS Vzdrževanje, PPS Nabava, PPS Informatika) niso imeli v podjetju Hit Montenegro nobenih pristojnosti. Negativne posledice takšne organiziranosti so se najbolj poznale v službi FRC. Pri organizacijskih projektih, kot je bil podprojekt Delovanje IZC, morajo pristojnosti in odgovornosti ljudi na projektu sovpadati z njihovimi pristojnostmi in odgovornostmi v podjetju, katerega uspešno ali neuspešno delovanje je samo končni rezultat projekta! Enak problem se je izražal tudi pri vodenju samega projekta, ko so bile pristojnosti vodje projekta nižje od pristojnosti direktorja podjetja. Končni cilj projekta, sestavljenega iz dveh podprojektov, je vendarle bil izgradnja resorta Maestral in uspešno delovanje podjetja Hit Montenegro.

6. Obvladovanje sprememb

Obvladovanje sprememb je bilo razen nekaterih izjem (razsvetlitev terase, ureditev tlaka v atriju) ažurno in kvalitetno, ker je bila pripravljenost vseh, da se spremembe in vsi problemi v zvezi s tem učinkovito in hitro rešujejo. Spremembe, ki so se pojavile v času trajanja projekta, so se obvladovale na sledeče načine:

- *nepredvidena dela zaradi adaptacije*; pri izgradnji novega IZC-ja je šlo dejansko za adaptacijo in dograditev 30 let starega objekta, ki je bil v svoji zgodovini podvržen zelo močnemu potresu in požaru. Med izvedbo rušitvenih del se je izkazalo, da je obstoječ sistem odvajanja podzemeljskih voda dotrajan in neprimeren za nadaljnjo uporabo. Sledilo je hitro in učinkovito ukrepanje vseh udeležencev od investitorja, projektantov, inženiringa do izvajalca;
- *spremembe zaradi racionalizacije in izboljšanja funkcionalnosti objekta*; do racionalizacije je prišlo, ker se je pri izbiranju najugodnejšega izvajalca pokazalo, da bo strošek izvedbe večji od planiranega zneska za izvedbo. To je povzročilo

racionalizacije in prilagoditve glede funkcionalnosti posameznih delov objekta. Z namenom obvladovanja te spremembe je sledilo dodatno angažiranje projektanta in izvajalcev, ki so v skladu z zahtevami naročnika opravili spremembe v dokumentaciji in pri sami izvedbi;

- *dodatno naročena dela in s tem povečan obseg del*; ker so bile določene vsebine dorečene šele v času izvedbe, je prišlo do dodatnih naročil. Tu sta se izkazala predvsem izvajalec gradbeno-obrtniških del in izvajalec interierja s svojo pripravljenostjo, da tudi povečan obseg del opravi v predvidenem roku;
- *sprememba datuma otvoritve objekta*; predvideni rok za otvoritev je bil 12.06.2004. Ker se je konec aprila izkazalo, da bodo takrat v Sloveniji volitve poslancev za Evropski parlament, v mestu Bari (Italija) pa lokalne volitve za župana, se je rok za otvoritev premaknil na 04.06.2004. Z veliko zavzetostjo in angažiranjem sodelavcev na obeh podprojekti se je ta sprememba obvladala.

7. Obvladovanje tveganj

V fazi izvajanja projekta so se nadzorovala vsa tista tveganja, ki so bila predvidena z načrtom izvedbe projekta. Ves čas projekta se je odvijal iterativni proces obvladovanja tveganj, sestavljen iz prepoznavanja, ocenjevanja in odzivanja. Z izvajanjem samega procesa so se v fazi izvedbe zaznala še dodatna tveganja. Za ta tveganja je bilo potrebno pravočasno predvideti ustrezen načrt odzivov. Glede na to je bilo potrebno sodelavce ves čas spodbujati k pripravljenosti na nova tveganja, njihovo prepoznavanje in poročanje. Poročanje o tveganjih je bilo sestavni del poročanja o napredovanju. V tem delu poročila so se ponovno navedla načrtovana tveganja vključno z dejanskimi odzivi in njihovimi vplivi na čas, stroške in kvaliteto. Poleg načrtovanih tveganj so se navedla tudi nenačrtovana tveganja, za katera se je izvedla enaka analiza (Priloga 9).

8. Obvladovanje vplivnežev

Skupna značilnost tega projekta je bila pripravljenost vseh udeležениh na projektu k doseganju skupnega cilja, to je k otvoritvi resorta Maestral. S strani večine sodelujočih, tako notranjih kot zunanjih sodelavcev, je bilo čutiti med delom veliko pozitivne miselnosti in pripravljenosti na dogovore in kompromise, kar je veljalo tudi za vplivneže.

Glavni vplivneži na projektu so bili naročnik projekta, nadzornik projekta in posamezni člani odločitvene skupine, med zunanjimi pa vlada Republike Črne gore s posameznimi ministrstvi, predstavniki občinskih oblasti in predstavniki Mestne zajednice Sveti Stefan. Vodja projekta je skrbel, da so bili naročnik, nadzornik in posamezni člani odločitvene skupine redno obveščeni o poteku projekta. Naročnik in nadzornik projekta sta bila v času izvedbe večkrat na gradbišču, kjer sta si tudi neposredno ogledala izvedena dela. Presojo, kdaj in o čem naj bo naročnik projekta obveščen in tudi kdaj lahko le on odloči glede neke problematike, je izvajal nadzornik projekta v sodelovanju z vodjem projekta. Pri tem ponovno poudarjam podporo, ki

jo je bilo stalno čutiti s strani glavnih vplivnežev. Zunanje vplivneže so obvladovali naročnik projekta, nadzornik projekta, vodja projekta in direktor podjetja Hit Montenegro. Neposredno ali skozi medije so bili stalno informirani o poteku samega projekta. Med zunanjimi vplivneži so bili tudi lastniki podjetij, ki so bila neposredno povezana s samo izvedbo projekta. Te vplivneže je obvladoval naročnik projekta ob pomoči nadzornika in vodje projekta.

9. Projektna dokumentacija

V procesih izvajanja projekta je nastala številna projektna in druga dokumentacija. Vsa pomembna dokumentacija je v elektronski obliki shranjena v projektnem informacijskem sistemu.

Dokumentacija, ki je nastala v sklopu podprojekta Izgradnja IZC ter se hrani v arhivu investicijske službe Hit, projektni pisarni in v arhivu investitorja (podjetje Hit Montenegro), je sledeča:

- projektna naloga,
- načrt izvedbe projekta,
- projektna dokumentacija (PGD in PZI),
- razpisna dokumentacija,
- ponudbe in pogodbe,
- zapisniki operativnih sestankov in zapisniki odločitvene skupine,
- dokumentacija dopolnitev in dodatnih del,
- obračunske mesečne situacije,
- dokumentacija upravnega postopka (soglasja, gradbeno in uporabno dovoljenje ...),
- dokumentacija, potrebna za tehnični pregled,
- zapisniki primopredaj.

Dokumentacija, ki je nastala v sklopu podprojekta Delovanje IZC ter se hrani v arhivu investitorja (podjetje Hit Montenegro) in v projektni pisarni, je naslednja:

- projektna naloga,
- načrt izvedbe projekta,
- razpisna dokumentacija,
- ponudbe in pogodbe,
- zapisniki operativnih sestankov in zapisniki odločitvene skupine,
- dokumentacija dopolnitev in dodatnih del,
- obračunska dokumentacija,
- dokumentacija upravnega postopka: dovoljenje za delo in razna soglasja,
- tehnična dokumentacija: izjave, atesti, navodila za obratovanje in vzdrževanje itd.,
- zapisniki primopredaj.

10. Promocija projekta

Za notranje uporabnike informacij se je promocija projekta izvajala na sestankih odločitvene skupine, preko Hitovega intranet portala ter v Hitovem internem časopisu. Glede interne promocije je bil osnovni cilj vodje projekta, da predvsem v internem okolju vzbudi med zaposlenimi primeren interes za delo v okviru Hitovih podjetij v tujini in za delo na bodočih podobnih projektih. Pri promociji projekta za zunanje uporabnike je svoj največji prispevek dala Hitova služba za odnose z javnostjo, za kar si zasluži tudi pohvalno oceno. Pri tem so svoj delež še prispevali posamezni vplivneži, služba trženja z vodstvom podjetja Hit Montenegro in vodja projekta. Namen te promocije je bil promovirati podjetje in projekt. Izvajala se je preko tiskovnih konferenc v Črni gori in z objavljanjem člankov ter prispevkov v različnih medijih Črne gore, Srbije, Italije in Slovenije.

11. ABC analiza motenj projekta in ukrepi za reševanje le-teh

V kolikor prihaja na projektu do pogostih motenj, ki imajo velik vpliv na uspešnost izvedbe projekta, se pripravi ABC analiza motenj, pri čemer motnje uvrstimo glede na pomembnost v razrede A, B in C. S strani vodje projekta so v nadaljevanju podane bistvene motnje, ki so negativno ali pozitivno vplivale na potek projekta.

Med glavne motnje na podprojektu Izgradnja IZC uvrščamo:

- prepozno definirane nekatere vsebine v projektni nalogi (A),
- slabo sodelovanje med svetovalnim inženiringom in izvajalci (A),
- racionalizacije po že podpisanih pogodbah za izvedbo (B),
- spremembe in dodatna dela v času izvedbe (B),
- slabi vremenski pogoji za izvedbo gradbenih del (C),
- predolgi postopki pri pridobivanju gradbenega dovoljenja (C).

Glavne motnje na podprojektu Delovanje IZC so bile:

- velike zakasnitve pri izvedbi faze načrtovanja (A),
- pomanjkanje ključnih kadrov (B),
- glede na tesno povezanost aktivnosti projekta s tekočim poslovanjem podjetja, neskladnost med organizacijo projekta in organizacijo podjetja Hit Montenegro (C).

12. Ocena uspešnosti obvladovanja projekta

S stališča celotnega projekta se na osnovi rezultatov, prikazanih v zaključnem poročilu in managerskem poročilu, ocenjuje, da je bilo vodenje projekta uspešno. Navedena ocena je bila potrjena tudi na zadnjem sestanku odločitvene skupine, ki je obravnavala zaključno poročilo. Gledano s stališča vodenja posameznih podprojektov se lahko obvladovanje podprojekta Izgradnja IZC kljub nepredvidenim tveganjem ocenjuje kot uspešno. Nekoliko več problemov

je bilo pri vodenju podprojekta Delovanje IZC. Ta del podprojekta je bil tesno povezan s tekočim poslovanjem samega podjetja Hit Montenegro in z aktivnostmi, ki se jih je moralo v okviru tega podjetja izpeljati. Vodja projekta in tudi nekateri člani podprojektne skupine so imeli v podjetju Hit Montenegro zelo omejene in nejasne kompetence, kar je oviralo izpeljavo določenih aktivnosti.

13. Poročilo o uspešnosti izvajanja nalog projektne pisarne projekta

Naloge projektne pisarne projekta so bile najprej vezane na izdelavo dokumenta načrt izvedbe projekta in nato na vzpostavitev učinkovitega informacijskega središča projekta. Vodja projektne pisarne je s pomočjo vseh, ki so sodelovali pri izvedbi projekta, implementiral spremljanje projekta in arhiviranje dokumentacije v skladu z Hitovo metodologijo projektnega vodenja. Stanje aktivnosti in izvedba projekta se je aktivno spremljala s pomočjo projektne informacijskega sistema. Dostop do projektne informacijskega sistema je bil omogočen vsem udeležencem na projektu. S pomočjo projektne pisarne je bila vzpostavljena učinkovita podpora pri obveščanju ključnih udeležencev na projektu (naročnika, nadzornika, vodje projekta, članov projektne skupine) o trenutnem poteku aktivnosti na projektu in o spremljajoči dokumentaciji projekta. Projektne pisarne je vzpostavila tak informacijski sistem, ki je nudil vse ključne in ažurne informacije za učinkovito obvladovanje aktivnosti projekta. Po zaključku projekta se je s strani projektne pisarne izvedlo tudi arhiviranje vse tiste dokumentacije, ki je bila ključna za izvedbo projekta.

4.1.2.2. Predlogi za izboljšanje vodenja projektov

V zaključnem poglavju managerskega poročila mora vodja projekta podati predloge za izboljšanje projektnega vodenja. Ti predlogi se lahko nanašajo na postopke, dokumentacijo, vlogo projektne pisarne itd. Glede na to so bili s strani vodje projekta podani naslednji predlogi k izboljšanju projektnega vodenja:

- vodja projekta mora izvajati naloge samo v okviru projektne organizacije in biti razbremenjen nalog v okviru redne linijske organizacije;
- za investicijske projekte mora vodja projekta izhajati iz tehničnih strok z ustreznimi licencami in z dobrim poznavanjem poslovnih procesov v igralništvu in hotelirstvu;
- v izogib navzkrižju interesov mora pri organizacijskih projektih vodja projekta biti vodja bodočega podjetja ali poslovne enote;
- pri organizacijskih projektih morajo kompetence in odgovornosti posameznikov na projektu sovpadati z njihovimi kompetencami in odgovornostmi v podjetju, kjer se izvaja projekt;
- tako kot so za igralnico na nivoju podjetja Hit postavljeni določeni standardi, je potrebno tudi na nivoju podjetja postaviti določene standarde za hotele;
- na nivoju podjetja je potrebno zagotoviti izobraževanje ustreznih projektne vodij ne samo po metodološki strani, temveč tudi po vsebinski strani.

4.2. Analiza vsebine zaključnega poročila

V poglavju 4.1. sta bili prikazani zaključno in managersko poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral. V nadaljevanju je prikazana analiza njunih vsebin iz katere je razviden pomen posameznih poglavij v obravnavanih poročilih.

4.2.1. Poročilo o predaji rezultatov podprojekta

Z namenom, da se bralcu zaključnega poročila predstavi namen in cilje projekta, so v prvem delu tega poročila navedeni cilji, ki jih je bilo potrebno s projektom doseči; tako namenski, ki povedo, zakaj se je projekt sploh vpeljal, in objektni, ki povedo, kaj se je moralo narediti, da se je doseglo namen projekta. Vsi ti cilji so bili potrjeni s strani odločitvene skupine v sklopu načrta izvedbe projekta.

V nadaljevanju so navedeni dejansko dosežene rezultati glede na predhodno načrtovane cilje. Velikokrat se lahko zgodi, da so cilji, ki smo si jih zadali z načrtom izvedbe projekta, nedoseženi. Vzroki so lahko različni. Namen tega dela poročila je, da se ugotovi morebitna odstopanja od zastavljenih ciljev in njihove vzroke. Iz same analize doseženih rezultatov se lahko med ostalim ugotovi, da so bili zastavljeni cilji preobsežni ter da podjetje takšnih ciljev sploh ni sposobno realizirati.

Na primeru obravnavanega projekta se lahko opazi, da so bili v sklopu načrtovanih ciljev doseženi še dodatni cilji, ki predhodno niso bili načrtovani. Vzrok za takšno odstopanje je lahko slabo načrtovanje ali dodatne zahteve, ki se pojavijo med fazo izvedbe. Naknadno določanje novih ciljev v fazi izvedbe je zelo tvegano dejanje. Dodatni cilji povečajo obseg aktivnosti, kar je povezano z dodatnimi neplaniranimi sredstvi (človeški viri, finančna sredstva ...). Brez zagotavljanja dodatnih sredstev zaradi povečanega obsega aktivnosti se lahko ogrozi ključne termine za dokončanje posameznih faz in s tem tudi celotnega projekta. Zgodi se pa lahko, da je kljub povečanju sredstev praktično nemogoče v danem času izvesti povečan obseg del (tehnološki postopki, vremenske razmere ...). Posledice naknadno zastavljenih ciljev so lahko pozitivne ali negativne. V primeru gradbenih projektov je razna dodatna dela lažje izvesti v fazi izvedbe kot po zaključku projekta, vendar količina takšnih aktivnosti lahko zaradi slabega načrtovanja presega normalen obseg aktivnosti, ki bi se izvedle v primeru dobrega načrtovanja. V našem primeru je bil predmet del adaptacija in nadgradnja trideset let starega objekta, ki je bil v obdobju eksploatacije podvržen močnemu potresu in kasneje tudi požaru. Ker so se šele med izvedbo pokazale določene poškodbe objekta, je bil obseg del večji, kot je bilo predhodno načrtovano. Iz analize izvedenega obsega del in stroškov, povezanih z njimi, se je postavilo vprašanje, ali ne bi bilo racionalnejše celoten objekt porušiti in zgraditi novega. Na osnovi rezultatov tega poročila je podjetje pridobilo bogato izkušnjo za izvedbo podobnih objektov.

Iz analize ciljev podprojekta Delovanje IZC je mogoče razbrati, da so bil na tem podprojektu nekateri nedoseženi cilji predvsem posledica neustreznih kadrovskih rešitev. Nezainteresiranost lastnega kadra za delo na projektih v tujini ter pomanjkanje ustreznega kadra v okolju, kjer se je projekt izvajal, je pripeljalo do tega, da so se na določena delovna mesta zaposlovali ljudje, ki niso imeli ustreznih delovnih izkušenj in ustreznega strokovnega predznanja. Vse to se je odražalo na doseženih rezultatih projekta. Samo poročilo je pripeljalo podjetje do spoznanja, kako pomemben element poslovanja vsakega podjetja je upravljanje s človeškimi viri. Izobraževanje, usposabljanje, načrtovanje kariere vsakega posameznika, pravočasno pripravljen nabor posameznikov za izvajanje zelo zahtevnih in kompleksnih nalog so samo tisti procesi, ki bi se morali odvijati v vsakem podjetju, preden bi se podjetje odločalo za tako zahtevne projekte, kot je bil obravnavani primer.

4.2.2. Poročilo o doseganju načrtovanih stroškov podprojekta

Iz analize poročila o doseganju načrtovanih stroškov je razvidno, da je prišlo do povečanja stroškov glede na planirane vrednosti predvsem na tistih postavkah, ki so bile povezane z dodatnimi deli na podprojektu Izgradnja. Kot sem že predhodno omenil, so se dodatna dela pojavila na račun nepredvidenih del na rekonstrukciji starega objekta in na račun dodatnih zahtev v času izvedbe.

Na osnovi analize tega poročila se v podjetju odpira vprašanje smiselnosti adaptacije starih objektov. Kljub natančnemu pregledu objekta s strani pooblaščenih strokovnjakov v času načrtovanja so se določene pomanjkljivosti odkrile med samimi gradbenimi posegi v času izgradnje. Odprava vseh teh nenačrtovanih pomanjkljivosti je bila povezana z dodatnimi stroški in aktivnostmi. Že v dosednji gradbeni praksi se je velikokrat pokazalo, da je v mnogih primerih ekonomsko bolj upravičena novogradnja kot pa adaptacija starega objekta, kljub temu, da so študije v fazi načrtovanja prikazale adaptacijo kot ugodnejšo rešitev. Z razvojem modernih tehnologij se ta upravičenost še povečuje. Infrastruktura starejših zgradb je običajno neprilagojena današnjim tehnološkim procesom, ki so tesno povezani z modernimi tehnologijami. Po drugi strani se v današnjem času velikokrat izpostavlja problematika avtorskih pravic nad urbanističnimi objekti. Pravice avtorjev pogosto omejujejo investitorja pri zelenih posegih nad zgradbami oziroma so dovoljeni posegi pogosto povezani z visokimi stroški. V takih primerih, še posebej če gre za dotrajan objekt, ki ni zaščiten v sklopu kulturne dediščine, je smiselno celoten objekt porušiti in zgraditi nov objekt v skladu s trenutnimi urbanističnimi načrti okolja.

Dodatni stroški, ki so se pojavili na račun dodatnih zahtev v času izvedbe, so bili posledica nedorečenih vsebin v fazi izdelave projektne naloge. V sami nalogi so bile navedene vsebine, s katerimi se podjetje v dosednji praksi ni ukvarjalo. To so bile predvsem vsebine dodatnih programov in wellness ponudbe. Pomanjkanje lastnega kadra s teh področij je prisililo

vodstvo projekta, da je v fazi načrtovanja najelo zunanje strokovnjake za navedena področja. Ker v okolju, kjer se je projekt izvajal, specialistov navedene problematike ni bilo mogoče najti, so se najeli domači strokovnjaki, ki pa niso poznali specifičnih zahtev okolja, v katerem se je projekt izvajal. Istočasno se je intenzivno izvajalo izobraževanje lastnega kadra, ki je v fazi izvedbe prevzel vodenje omenjenih programov. Njegovo poznavanje okolja ter lastna spoznanja z omenjenih področij so pripeljala do tega, da so se določene vsebine in zahteve do novega objekta dorekle šele v času izvedbe. To je zahtevalo dodatna dela tako na projektiranju kot tudi pri posameznih izvajalcih, kar je posledično pomenilo dodatne stroške.

Iz navedenega lahko zaključim, da je vsebina tega poročila za podjetje zelo pomembna predvsem pri načrtovanju novih projektov podobnih vsebin. Na osnovi tega poročila se je že pri naslednjem investicijskem projektu dalo mnogo večji poudarek analizi upravičenosti adaptacije glede na novogradnjo, kar je imelo za posledico rušitev starega objekta in novogradnjo. Naslednji pomen tega poročila za podjetje se je pokazal, ko se je podjetje odločalo o dodatni ponudbi v okviru novega zabavišnega centra. Odločitev je bila, da za izvajanje vsebin, za katere nimamo dosedanjih izkušenj, izdelamo samo ustrezno infrastrukturo, ki jo damo v najem pod pogoji, da bodo najemniki v njih izvajali programe in storitve na nivoju naših standardov in normativov.

Na osnovi tega poročila lahko zaključimo, kako pomembna je za podjetje faza načrtovanja. Tudi na tem projektu se je na določenih postavkah ponovno pokazalo, da lahko s kvalitetnim načrtovanjem dosežemo ob zaključku projekta stroške, ki so v okviru načrtovanih ali celo pod načrtovanimi.

4.2.3. Poročilo o doseganju načrtovanih rokov podprojekta

Iz poročila o doseganju načrtovanih rokov podprojekta so razvidni dejanski datumi zaključka ključnih dogodkov na posameznem podprojektu. V primeru zakasnitev so v poročilu navedeni tudi vzroki za njihov nastanek. Iz analize vzrokov lahko povzamemo, da so ključni elementi, ki so vplivali na zakasnitve, naslednji:

- Nedorečene vsebine; že v predhodnem poglavju je bila opisana problematika nedorečenih vsebin. Te vsebine so bili povezane z dejavnostmi, s katerimi se podjetje v dosednji praksi ni nikoli ukvarjalo. Pomanjkanje lastnega znanja in izkušenj s takšnih področij je imelo za posledico poleg povečanja stroškov tudi nedoseganje načrtovanih rokov za izvedbo posameznih aktivnosti glede na načrtovane.
- Okolje, v katerem se je izvajal projekt; projekt »Hit Hotel Casino Maestral« je prvi tako obsežen Hitov projekt v tujini. Podjetje se je z okoljem, v katerem se je projekt izvajal, srečalo prvič šele v času tega projekta. Tudi v preteklosti – v obdobju skupne države – podjetje ni imelo izkušenj iz poslovnega sodelovanja z ostalimi republikami bivše Jugoslavije. K povečanju razlik med poslovnim svetom, iz katerega je izhajalo

matično podjetje, in okoljem, v katerem se je izvajal projekt, so dodatno prispevale še družbeno-politične spremembe v zadnjih 15 letih. Kljub dobrim odnosom med vodstvom podjetja in najvišjimi državnimi institucijami je bilo v upravni postopek vpletenih veliko lokalnih vplivnežev, ki so lahko na različne načine vplivali na hitrost pridobivanja posameznih dovoljenj, potrebnih za pridobitev gradbenega dovoljenja. Glede na gospodarsko zaostalost okolja, zastarelo javno infrastrukturo in možnost vplivanja lokalnih oblasti na upravni postopek so obstajala določena tveganja, da se bo investitor ob obnovi hotelskega kompleksa srečal z zahtevami po obnovi nekaterih elementov javne infrastrukture. Iz tega naslova so nastale tudi zakasnitve pri pridobivanju gradbenega dovoljenja. Poznavanje okolja in obvladovanje lokalnih vplivnežev je torej pomemben element pri zagotavljanju uspešne izvedbe projekta.

Zakasnitve na podprojektu Izgradnja so vplivale tudi na zakasnitve pri izvedbi določenih aktivnosti v okviru podprojekta Delovanje. Zakasnitve pri zaključevanju gradbeno-obrtniških del so vplivale na prevzem samega objekta s strani uporabnikov. Ker je prevzem objekta povezan z uvajanjem uporabnika v uporabo ter vzdrževanje objekta, so se zaradi časovnih zamud pri izvedbi ter vnaprej natančno določenega roka otvoritve objekta skrajševali časi, potrebni za izobraževanje in seznanjanje uporabnika s posameznimi detajli. Poleg tega so bili uporabniki obremenjeni tudi z rednimi delovnimi obveznostmi, povezanimi z zagonom in obratovanjem podjetja. Vzroka za zakasnitve pri primopredaji objekta ne gre iskati samo v zakasnitvah pri zaključevanju gradbeno-obrtniških del temveč tudi v relativno neizkušenem kadru, ki je prevzemal posamezne dele objekta. V okviru tega dela projekta so se velike zakasnitve pojavile tudi pri pridobivanju in namestitvi ključnih kadrov. Kljub večkratnim razpisom nam ni uspelo pridobiti zadostnega števila kvalitetno izobraženih ljudi za izvajanje zahtevnejših del in nalog v okviru podjetja.

4.2.4. Ocena uspešnosti članov projektne organizacije in zunanjih izvajalcev

Že iz analize predhodnih poročil je razvidno, kako pomemben element pri zagotavljanju uspešnosti projekta so člani projektne organizacije vključno z njihovimi sposobnostmi, da kvalitetno realizirajo zastavljene cilje v danih rokih in ob danih stroških. V fazi načrtovanja se običajno napove, kakšne vire se bo potrebovalo v okviru projektne organizacije, kdaj se jih bo potrebovalo in koliko časa bodo posamezniki porabili za izvajanje nalog v okviru projektu. Pri tem pa se ne opredeli zahtevane kvalitete posameznih virov. O kvaliteti posameznikov se govori šele v zaključnem poročilu, v okviru katerega se poda oceno vseh članov projektne organizacije vključno z zunanjimi izvajalci. Ne glede na to, da so ocene subjektivne narave, predstavljajo osnovo za oblikovanje organizacije bodočih projektov. Na njihovi osnovi se pripravi v okviru projektne pisarne nabor kandidatov, ki so usposobljeni za kvalitetno izvajanje posameznih nalog v okviru določenih vrst projektov. Posameznikov kot tudi podjetij, ki so si prislužili slabo oceno, se običajno ne vključuje več v bodoče projekte. Iz

navedenega vidimo, da so zaključna poročila zelo pomembna za podjetje s stališča vključevanja kvalitetnih posameznikov v bodoče projekte.

Za vsako vlogo v okviru organizacije projekta so natančno določene pristojnosti in odgovornosti. Glavni cilj podprojekta Delovanje IZC je bil vzpostavitev delovanja podjetja Hit Montenegro. Iz poročila je razvidno, da so se v fazi izvedbe pojavljali problemi med organizacijo projekta in organizacijo samega podjetja Hit Montenegro, ker posamezniki niso imeli enakih pristojnosti v podjetju glede na njihove pristojnosti v okviru projektne organizacije. Sama problematika ni povezana samo z izvedbo projekta, temveč je mnogo širša. V fazi načrtovanja projekta v podjetju Hit Montenegro še ni bilo na razpolago ustreznih kadrov, ki bi lahko prevzeli določene odgovorne naloge v okviru projektne organizacije. V ta namen se je v projekt vključevalo ljudi iz Hitove redne organizacijske strukture, kateri v podjetju Hit Montenegro niso imeli podeljenih ustreznih pooblastil, na osnovi katerih bi lahko v polni meri izvajali naloge v okviru tega podjetja. Dejansko je prišlo do konflikta med interesi projektne organizacije in interesi organizacije podjetja Hit Montenegro. Do tega problema ni prišlo na tistih področjih, kjer so ključni nosilci posameznih aktivnosti v projektu (vodje podprojektnih skupin) prevzeli določene upravljaljske funkcije v podjetju Hit Montenegro. Pri taki rešitvi se je odprla nova problematika – interesi redne organizacije matičnega podjetja glede zaposlitve posameznika v okviru projektne organizacije in kasneje v okviru hčerinskega podjetja. Ne glede na to, ali posameznik izvaja aktivnosti v okviručasne projektne organizacije ali v okviru redne organizacije hčerinskega podjetja, se pri tem odpira vprašanje pokrivanja stroškov dela. Vse to so zagotovo problemi, s katerimi se podjetje v dosednji praksi poslovanja ni srečevalo. Tudi navedena poročila ne dajejo pravih rešitev glede navedenih problemov, zagotovo se pa lahko na osnovi izkušenj in problemskih stanj posameznih projektov pridobi množica informacij, na osnovi katerih se kasneje lahko izognemo določenim problemom, vezanih na človeške vire v okviru projektne organizacije.

4.3 Analiza vsebine managerskega poročila

Namen izdelave managerskega poročila je v tem, da se za potrebe baze znanja transparentno predstavi tako dobra kot tudi slaba praksa v zvezi z vodenjem projekta od vzpostavitve do zaključka. Z managerskim poročilom vodja projekta dokumentira načine, kako je realiziral cilje projekta. V poročilu so dokumentirane bogate izkušnje v obliki konstruktivnih predlogov za prihodnje projekte z namenom, da slabega ne bi ponavljali, dobre rešitve pa bi uporabili v okviru novih projektov. Skladno s hišno metodologijo je bilo managersko poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral sestavljeno iz dveh ključnih poglavij: analiza kontrole projekta in predloga za izboljšanje vodenja projekta.

V **analizi kontrole projekta** so najprej prikazani izvedeni načini *kontrole procesov, kvalitete doseženih rezultatov, stroškov, terminskega načrta in človeških virov*. S samo kontrolo se je preverjalo dosežene rezultate z načrtovanimi po posameznih časovnih obdobjih. Iz samega poročila je razvidno obdobje izvajanja kontrole, način izvajanja kontrole ter problemi, ki so se

pojavi pri posameznih kontrolah. Glede na to, da so na tako obsežnih projektih velikokrat vključeni tudi zunanji sodelavci, ki še ne poznajo dovolj natančno hišne metodologije in posameznih postopkov v okviru nje, se velikokrat pojavi razkorak med načinom dela zunanjih izvajalcev in hišno metodologijo, kar se je odražalo tudi pri izvajanju kontrole projekta.

V *analizi obvladovanja sprememb* so bile navedene vse spremembe, ki so se pojavile v času od priprave do zaključka projekta. Opisani so načini obvladovanja sprememb in posledice, ki so nastale zaradi spremenjenih okoliščin ali pogojev za izvedbo projekta. Za vsako spremembo je bila navedena faza, v kateri se je sprememba izvedla, ter pojasnjen vzrok za spremembo vključno z načinom reševanja teh sprememb. Iz poročila je razvidno, da je do največjih sprememb prišlo v fazi izvedbe projekta. Vzroki za te spremembe se zagotovo nahajajo v nejasno zastavljenih nekaterih ciljnih projekta, v pomanjkljivem poznavanju okoliščin, v katerih se je izvajal projekt, ter v nepredvidljivih dogodkih.

Analizi obvladovanja sprememb sledi *analiza obvladovanja tveganj*. V analizi obvladovanja tveganj se navede vsa tveganja (načrtovana in nenačrtovana) vključno s sprejetimi ukrepi in njihovimi posledicami za celoten projekt. Obvladovanje tveganj je eden ključnih elementov uspešnega obvladovanja projekta. Ne glede na to, da se že v fazi načrtovanja problematiki tveganj posveti precej časa, se še vedno ne posveti dovolj pozornosti ovrednotenju posameznih tveganj in ostalih dejavnikov, povezanih s tveganji. Dejstvo je, da tveganja ni enostavno ovrednotiti, sploh če nimamo na razpolago dovolj podatkov. Ob zaključku projekta je podatkov, povezanih s posameznim tveganjem, mnogo več, kot jih je bilo v fazi načrtovanja in izvedbe. S pomočjo teh podatkov, ki jih dobimo iz managerskih poročil, lahko za ovrednotenje tveganj bodočih projektov izdelamo določena merila, ki nam zagotavljajo višji nivo kvalitete pri:

- identifikaciji tveganj,
- klasifikaciji tveganj glede na to, katerim je potrebno posvetiti večjo pozornost,
- iskanju najprimernejših ukrepov z upoštevanjem denarne in časovne komponente,
- pravočasnem odkrivanju in ocenjevanju simptomov prihajajočih rizičnih dogodkov.

V *analizi obvladovanja vplivnežev* je navedeno obvladovanje vplivnežev, tako notranjih kot zunanjih. Sama analiza govori o vplivnežih, o tem, kako se jih je obvladovalo in kdo jih je obvladoval, predvsem v fazi izvedbe. Faza izvedbe je tista, v kateri so spremembe najmanj zaželeni. Mnogo lažje je obvladovati spremembe v fazi načrtovanja. Podobno velja tudi za obvladovanje vplivnežev, ki rezultira mnogo boljše rezultate, če se ga intenzivneje izvaja v fazi načrtovanja kot pa v fazi izvajanja. Imeti vnaprej natančno opredeljene metode, kako določene vplivneže obvladati, je nemogoče. To znanje se pridobi na osnovi lastnih delovnih izkušenj in izkušenj iz že zaključenih projektov. Managerska poročila zaključenih projektov predstavljajo bogato zakladnico znanja glede obvladovanja vplivnežev na posameznih projektih. Na osnovi teh izkušenj se lahko pripravi določena merila za obvladovanje vplivnežev, s katerimi se bo lahko pravočasno identificiralo posameznega vplivneža, poiskalo načine za njegovo obvladovanje in izbralo najprimernejše trenutke za ustrezno ukrepanje.

V *analizi projektne dokumentacije* je opisana vrsta projektne dokumentacije, ki se je uporabljala pri izvedbi tega projekta (npr. zagonski načrt, poslovnik o projektnem vodenju, ponudba, pogodba, zapisniki kontrolnih sestankov itd.). Določena dokumentacija, ki je nastala v sklopu projekta, je opredeljena z zakonskimi regulativami ali predpisi. Drugi sklop dokumentacije pa je opredeljen s hišno metodologijo o projektnem vodenju. V sklopu projekta se lahko uporablja tudi dokumentacija, ki ne spada eno ali drugo skupino. Pogosta uporaba take dokumentacije narekuje projektni pisarni, da opredeli v sklopu delovnega navodila, ki opredeljuje dokumentacijo projektnega vodenja, novo vrsto dokumentacije ali da dopolni obstoječo dokumentacijo z novimi vsebinami. Na koncu tega dela poročila se lahko s kratko obrazložitvijo poda predloge o morebitnih spremembah ali dopolnitvah projektne dokumentacije. Te predloge obdela projektna pisarna ter jih v primeru upravičenosti upošteva pri kasnejših dopolnitvah projektne dokumentacije.

V *analizi promocije projekta* so podani načini promocije projekta tako za zunanjo javnost kot tudi za notranjo javnost. Sam projekt se je izvajal na gospodarsko in politično nestabilnem področju. Poleg tega so bili prvi odzivi lokalnega prebivalstva in lokalnih družbeno-političnih skupnosti negativni glede prodaje objekta tujemu vlagatelju. Iz vsega tega sledi, da je bil osnovni cilj promocije za zunanjo javnost vzbuditi v lokalnem okolju občutek, da gre za pozitivno naravnano naložbo, ki bo prinesla veliko koristi tudi lokalnemu okolju. Zaradi navedenih rizičnih okoliščin, v katerih se je odvijal projekt, je bila zelo pomembna tudi promocija projekta med notranjo javnostjo, predvsem med zaposlenimi in med lastniki podjetja.

Ker v okviru vsakega projekta prihaja do motenj, ki imajo različen vpliv na uspešnost izvedbe projekta, se v okviru managerskega poročila pripravi *ABC analiza motenj*. V obravnavanem poročilu so navedene bistvene motnje, ki so negativno ali pozitivno vplivale na potek projekta, pri čemer smo motnje razvrstili glede na pomembnost v posamezne razrede ABC. Največji vpliv na projektu so imele motnje v skupini A, najmanjšega med navedenimi motnjami pa tiste iz skupine C. Kriterij za razvrstitev motenj v posamezne razrede je vpliv motnje na uspešnost izvedbe projekta glede na doseženo kvaliteto, roke in stroške. Na osnovi managerskih poročil pridemo do nabora motenj, ki so se najpogosteje pojavljale v zaključenih projektih. Tako sestavljen seznam motenj nam lahko predstavlja izhodišče za popis tveganj in odzivov nanje v bodočih projektih. Na osnovi motenj, ki so zajete v bazi znanja, lahko izdelamo seznam ukrepov, ki so se izkazali za najprimernejše v primeru določene motnje.

S strani vodje projekta se v managerskem poročilu poda *ocena uspešnosti obvladovanja celotnega projekta*. V tem delu se izvede analiza vodenja celotnega projekta v vseh fazah izvedbe (priprava projekta, zagon projekta, izvedba, kontrola na projektu in predaja projekta), pri čemer se mora izpostaviti največje probleme in ukrepe, ki so se pri tem sprejeli. V sklopu tega poročila je podana tudi ocena uspešnosti dela projektne pisarne. Njeno delo je ocenjeno z vidika podpore samemu projektu glede metodologije o projektnem vodenju kakor tudi glede podpore pri uporabi projektnega informacijskega sistema.

Glede na analizo celotnega projekta so na koncu poročila z upoštevanjem posameznih članov projektne skupine s strani vodje projekta predlagani posamezni **ukrepi za izboljšanje projektnega vodenja**, bodisi v smislu sprememb v postopkih prenove projektnega vodenja, predlagani projektni dokumentaciji ali načinu odločanja na projektu (sprememba pooblastil pri odločanju na projektih, dopolnjena vloga projektne pisarne, zadolžitve posameznih udeležencev – naročnika, nadzornika, vodje projekta, projektne skupine, projektnega sveta in ostalih).

4.4. Predlogi izboljšav pri izdelavi zaključnega in managerskega poročila

Kot je bilo omenjeno že v predhodnih poglavjih, se je s prenovo projektnega vodenja med ostalim opredelilo tudi posamezne postopke in dokumente, ki so rezultat posameznih faz projekta. V skladu s Hitovo metodologijo je potrebno v fazi zaključka projekta poleg ostalih dokumentov, ki so pomembni tako za notranje kot zunanje uporabnike informacij, izdelati tudi dva dokumenta, ki sta predvsem namenjena notranjim uporabnikom: zaključno poročila in managersko poročilo. Projekt »Hit Hotel Casino Maestral« je bil prvi obsežnejši projekt, ki se je izvajal skladno z novo metodologijo projektnega vodenja v družbi Hit. Pred zaključkom tega projekta so se v družbi Hit že zaključili nekateri projekti, v okviru katerih so se pripravila zaključna in managerska poročila. Na osnovi zaključnih in managerskih poročil že zaključenih projektov in na osnovi predstavljenih poročil v tej nalogi lahko povzamemo skupne zaključke v smislu izboljšave teh dveh dokumentov.

Z vidika vodje projekta se projekt smatra za uspešen, ko doseže zastavljene cilje v okviru načrtovanih rokov, sredstev in kvalitete. Ocena uspešnosti torej izhaja iz velikosti odmika doseženih vrednosti od načrtovanih vrednosti.

Pri obravnavi dokumentov zaključka s strani naročnika projekta in odločitvene skupine se dosežene rezultate obravnavanega projekta poleg primerjave z načrtovanimi vrednostmi pogosto primerja še z doseženimi rezultati vsebinsko podobnih že zaključenih projektov v družbi. Glede na delitev projektov skladno s poslovníkom na razvojne, investicijske, organizacijske, informacijske in marketinške je torej smiselno vključiti v poročilo projekta merila, ki posamezni projekt primerjajo z vsebinsko enakimi že izvedenimi projekti. Od uvedbe nove metodologije pa do današnjih dni, se je v podjetju v okviru projektne pisarne zgradila bogata baza znanja o ravnanju projektov. To lahko predstavlja izhodišče za izdelavo posameznih meril, na osnovi katerih se lahko v dokumentih zaključka poda oceno uspešnosti posameznega projekta glede na ostale podobne projekte v družbi. Ta merila so lahko splošna (veljajo za vse vrste projektov) ali specifična za posamezno vrsto projekta skladno z njihovo razdelitvijo v okviru hišne metodologije. Pri takih merilih, ko gre za primerjavo nekega projekta z že zaključenimi projekti, lahko govorimo o odklonih od neke povprečne vrednosti. V poročila je torej smiselno poleg absolutnih kriterijev, ki nam kažejo odmike od načrtovane

vrednosti, vključiti tudi relativne kriterije, ki nam kažejo odmike od doseženega povprečja na nivoju podjetja.

Pri tem pa je potrebno opozoriti, da vodja projekta na rezultate, ki jih dobimo z medsebojno primerjavo obravnavanega projekta z že zaključenimi projekti v družbi, nima neposrednega vpliva. Z njegovega vidika bo projekt uspešen, ko bodo doseženi rezultati skladni z zastavljenimi cilji iz načrta izvedbe projekta. To mora tudi vnaprej ostati ključno merilo za ocenjevanje uspešnosti posameznega projekta.

Kot dodatno merilo za ocenjevanje uspešnosti posameznega projekta se lahko v bodoče uporablja tudi različne kazalnike, ki temeljijo na posameznih parametrih projekta kot so stroški, roki, efektivno opravljene ure ... Načrtovana vrednost teh kazalnikov bi morala biti podana že v načrtu izvedbe projekta. Odmik doseženih vrednosti od načrtovanih vrednosti bi predstavljal merilo za ocenjevanje uspešnosti projekta. Oblikovanje posameznih kazalnikov in opredelitev načina njihove uporabe bi bila v skrbništvu organizacijske enote OE Projekti.

V primeru obravnavanega projekta se nam je velikokrat postavilo vprašanje, kdaj izdelati zaključno in managersko poročilo. V primeru investicijskih projektov se ob zaključku projekta izdela poleg navedenih dveh poročil še ostale dokumente, kot so formalni zaključki pogodb in razni primopredajni zapisniki. Ob predaji teh dokumentov začnejo teči garancijska obdobja. Predaja teh dokumentov je običajno opredeljena tudi z raznimi predpisi in zakonskimi regulativami. Iz tega naslova je smiselno obravnavani poročili izdelati po predaji teh dokumentov. Ne glede na to, da so bili cilji projekta doseženi ter je njihova ocena v času izdelave zaključnega poročila pozitivna, se lahko določeni problemi, vezani na kvaliteto doseženih ciljev, pokažejo šele v fazi eksploatacije. To seveda pomeni, da cilji projekta niso bili doseženi in projekt ne more biti uspešen. Vzrok za takšen pojav, ko se napake pojavijo šele v fazi eksploatacije, je zagotovo v slabi kontroli kakovosti med fazo izvedbe. Ne glede na to, da obstaja določeno garancijsko obdobje, v katerem ima investitor na razpolago različne mehanizme za zaščito lastnih interesov, je odprava takih pomanjkljivosti povezana z določenimi stroški. Vse to zmanjšuje oceno kvalitete doseženih ciljev iz obdobja pred nastankom navedenih problemov. V investicijskih projektih je za izvajanje kontrole zadolžen svetovalni inženiring in strokovni nadzor, zato se od njih pričakuje, da v fazi izvedbe ustrezno ukrepata.

Obdobje nastanka zaključnega poročila je še bolj vprašljivo pri organizacijskih projektih. V primeru obravnavanega organizacijskega podprojekta se je prava vrednost doseženih rezultatov pokazala šele v fazi delovanja podjetja Hit Montenegro ne glede na to, da se je projekt zaključil s samim zagonom in delovanjem podjetja. Ob zaključku projekta se je izvajanje določenih aktivnosti na projektu preneslo na njihovo izvajanje v okviru delovanja podjetja. Lahko rečemo, da so se določeni poslovni procesi odvijali še vedno nepretrgoma brez prekinitve v okviru podjetja, tudi ko se je projekt zaključil. S tem se odpira problematika prehitre zaključitve projekta. Zagotovo leži vzrok za te probleme v fazi načrtovanja projekta, ko se ni dovolj natančno opredelilo, do katere faze se bodo posamezne aktivnosti izvajale pod

okriljem projekta in od kdaj naprej se bodo izvajale pod okriljem podjetja. Oceno uspešnosti poslovanja podjetja se običajno dela ob zaključku poslovnega leta. Ob zaključku prvega poslovnega leta so se v rezultatih poslovanja podjetja v veliki meri odražali učinki projekta. S tem se postavlja vprašanje, ali ne bi bilo smiselno izdelati zaključnega poročila projekta ob zaključku poslovnega leta.

Naslednji korak pri dvigu kvalitete vsebine zaključnega in managerskega poročila je njihova dopolnitev z navedbo ocene projekta na osnovi meril za potrebe različnih uporabnikov. Ta merila bi se uporabljala za ocenjevanje projektne odličnosti tako z vidika doseženih ciljev projekta kakor tudi z vidika ocenjevanja izvedbe projekta. V dosednji vsebini zaključnega poročila se dosežene cilje primerja z načrtovanimi cilji. Zaključno poročilo je potrebno dopolniti z ocenjevalnimi tabelami za oceno doseženih ciljev projekta glede na podobne cilje drugih projektov. Merila, ki bi se pri tem uporabljala, so prirejena različnim uporabnikom informacij. Za vodjo projekta je eno najpomembnejših meril **učinkovitost** – zaključen projekt v okviru stroškov, rokov in kakovosti. Za naročnika pa je najbolj pomembna **uspešnost** projekta – s projektom zagotavlja doseganje poslovnih in predvsem strateških ciljev (uresničevanje strategije). Torej namena oz. cilja enega in drugega sta si različna, zato sta kriterija za merjenje tudi različna. V zaključno poročilo organizacijskega projekta bi bilo smiselno vključiti tudi oceno vplivov posameznih doseženih ciljev na poslovanje samega podjetja. Managersko poročilo projekta pa bi bilo smiselno dopolniti z merili za ocenjevanje celotnega procesa ravnanja s projektom z vidika vodenja projekta in sodelavcev na projektu z vidika izvajanja procesov in zadovoljstva naročnika.

Pomanjkanje ustreznih meril za ocenjevanje je najbolj občutno na področju ocenjevanja zaposlenih. Ključ uspeha vsakega projekta so ljudje, ki izvajajo posamezne naloge na projektu. Ne glede na to, da se v zaključnem poročilu podajo ocene uspešnosti članov projektne organizacije in zunanjih izvajalcev, so te ocene dokaj subjektivne in odvisne od presoje posameznih ocenjevalcev. Da bodo v bodoče te ocene bolj objektivne, bo potrebno na nivoju podjetja določiti natančnejša merila za ocenjevanje posameznikov, ki so izvajali naloge v okviru določenega projekta. Tako pridobljene ocene bo potrebno vključiti v zaključna poročila bodočih projektov.

Glede na to, da je v družbi Hit vedno več zaključenih projektov, s čimer se ustvarja bogata baza znanja, se bodo v prihodnosti zagotovo pokazale še dodatne možnosti izboljšav vsebine zaključnega in managerskega poročila. Ne glede na to je potrebno pri določanju obsega teh dveh poročil izhajati iz dejstva, da morajo poročila ostati pregledna in jedrnata ter prikazovati samo tiste vsebine, ki nazorno prikažejo oceno uspešnosti posameznega projekta z vidika doseganja ciljev kakor tudi z vidika ravnanja projekta. Na »dosežene rezultate« se **ne** more vplivati za nazaj. Na osnovi izkušenj iz preteklih projektov pa lahko bistveno vplivamo na procese oz. na njihovo izvajanje v okviru bodočih projektov. To je **bistveni prispevek**, ki mora izhajati iz poročil! Na novih spoznanjih se učimo.

5. ZAKLJUČEK

Ne glede na to, ali je bil projekt uspešno končan ali ne, **se ob njegovem zaključku izdelata zaključno in managersko poročilo**. Z njim dejansko polagamo račune pred samim seboj, projektno skupino, naročnikom projekta in ostalimi vplivneži na projektu.

V literaturi se običajno najdejo posamezna poglavja, ki navajajo, kakšna mora biti vsebina zaključnih poročil in kakšen je pomen izdelave zaključnega poročila. Literature, ki bi natančneje obravnavala posamezna poglavja zaključnega poročila, nisem zasledil. Iz vsebine navedenih povzetkov iz literature je možno razbrati, da naj bi se v zaključnih poročilih primerjalo rezultate projekta z načrtovanimi cilji ter podalo analizo projektnega ravnanja v okviru zaključenega projekta. Če primerjamo teoretična spoznanja posameznih avtorjev s Hitovo metodologijo zaključnih poročil, opazimo določene razlike. Večina avtorjev navaja en sam dokument ob zaključku projekta, npr:

- ob zaključku projekta se celotna kronologija projekta navede v zaključnem poročilu (Meredith, Mantle, 2000, str. 557–559);
- zaključno poročilo predstavlja zgodovino projekta in končno oceno – vrednotenje opravljenih aktivnosti (Baker, Baker, 2000, str. 343–347).

Po poslovniku projektnega vodenja družbe Hit pa je določeno, da se ob zaključku projekta izdelata dve poročili v katerih se ločeno obravnava dosežene cilje projekta in načine, kako se je doseglo te cilje. To sta zaključno poročilo in managersko poročilo.

Izhodišče za izdelavo obeh poročil **predstavlja načrt izvedbe projekta**. To je najpomembnejši dokument, potreben za izvedbo projekta. Glede na to mu je potrebno posvetiti posebno pozornost tako v fazi priprave kakor tudi kasneje v fazi uporabe, ko se skladno z njegovimi vsebinami izvaja projekt. Slabo pripravljen načrt ne vpliva samo na slabo izvajanje projekta, temveč tudi onemogoča izdelavo kvalitetnega zaključnega in managerskega poročila, na osnovi katerih bi analizirali vzroke za morebitno slabo izvedbo projekta.

Zaključno poročilo je v prvi vrsti namenjeno naročniku projekta. V zaključnem poročilu se dejansko ocenjuje dosežene rezultate glede na načrtovane cilje. Oceno uspešnosti projekta se poda na osnovi primerjave doseženih rezultatov z načrtovanimi cilji iz načrta izvedbe projekta. To je tudi glavno merilo ocenjevanja uspešnosti projekta z vidika vodje projekta. Z obravnavo problematike izdelave zaključnih poročil sem prišel do spoznanja, da je z vidika naročnika projekta **ocena uspešnosti projekta lahko mnogo bolj objektivna, če se dosežene rezultate primerja še z doseženimi rezultati podobnih že zaključenih projektov**. Ker se je v preteklem obdobju v družbi Hit veliko projektov zaključilo brez izdelave zaključnih poročil, poleg tega pa ni bilo niti enotne metodologije za izdelavo teh poročil, je bilo v začetnem obdobju izvajanja nove metodologije projektnega vodenja to praktično nemogoče. Z izvajanjem projektov po novi metodologiji pa je v družbi nastalo veliko zaključnih poročil, s

katerimi je podjetje prišlo do bogate baze podatkov, kar predstavlja osnovno izhodišče za medsebojno primerjavo posameznih projektov.

Ne glede na to, kakšna merila se bodo v bodoče uporabljala za ocenjevanje uspešnosti projekta, je **kvaliteta poročil ob zaključku projekta v prvi vrsti odvisna od vodij posameznih projektov**, ki pripravljajo ta poročila za različne uporabnike informacij. Vodje projektov morajo poskrbeti za ustrezno kakovost teh poročil tako z vidika vsebine, ki je obravnavana v teh poročilih, kakor tudi z vidika prezentacije teh poročil pred posameznimi vplivneži projekta. Po uvedbi metodologije projektnega vodenja v družbi Hit je moralo preteči kar nekaj časa, da so se vsi vodje po vsebini dokaj različnih projektov zavedli polnega pomena izdelave zaključnih in managerskih poročil. Z ustreznim izobraževanjem bodočih projektne vodij se je pri posameznikih dvigovala zavest glede pomena kvalitetno izdelanih poročil. To se je izkazovalo tudi v samih poročilih, ki so z vključevanjem novih generacij projektne vodij postajala vedno bolj kvalitetna in vsebinsko dovršena. Z vpeljavo nove metodologije projektnega vodenja se je v družbi vpeljalo tudi izobraževanje bodočih vodij projektov. V okviru tega izobraževanja se je posebno poglavje namenilo tudi zaključku projekta in izdelavi zaključnega ter managerskega poročila.

Če je izdelava poročil razmeroma enostavna pri majhnih in vsebinsko nezahtevnih projektih, se za izdelavo poročil pri kompleksnih, obsežnih in časovno relativno dolgih projektih zahteva s strani posameznih članov projektne skupine precej več časa in truda. Ne glede na obseg projekta morajo ta poročila še vedno podajati tiste ključne informacije na jedrnat in razumljiv način. V specialističnem delu sem **izdelavo zaključnega in managerskega poročila prikazal na zelo kompleksnem projektu**. S tem sem skušal pokazati, da je **vsebina prikazanih dokumentov jasna in razumljiva neglede na obseg projekta** in lahko iz nje na enostaven način razberemo oceno o uspešnosti projekta.

Ne glede na vsebino zaključnega in managerskega poročila moramo upoštevati dejstvo, da z njuno izdelavo ne moremo vplivati na rezultate projekta. S tema dvema poročiloma lahko le zajamemo morebitno problemsko stanje ter navedemo vzroke za omenjeno problematiko. Namen izdelave teh dveh poročil **ni iskanje krivcev** za morebitna odstopanja, temveč opozoriti na probleme, ki so se pri izvedbi obravnavanega projekta pojavljali z namenom, da se pri naslednjih projektih podobni problemi ne bi več ponovili. To je ključno sporočilo te naloge bodočim projektne vodjem v podjetju.

Spoznanje, da z izdelavo zaključnega in managerskega poročila ne vplivamo na obravnavani projekt, temveč predvsem na bodoče projekte, nas pripelje do tega, da je potrebno na osnovi že izdelanih poročil na nivoju podjetja pripraviti posebno strukturirano bazo znanj. Z ustreznimi in stalno obdelavo podatkov, ki sestavljajo to bazo, bo v podjetju vzpostavljen proces stalnega učenja na osnovi izkušenj, pridobljenih iz zaključenih projektov. Na ta način bo bodočim projektne vodjem omogočeno lažje in kvalitetnejše načrtovanje bodočih projektov in s tem optimalnejša izvedba projektov. To je ob zaključku tega dela ključno sporočilo podjetju in sodelavcem v organizacijski enoti Projekti v družbi Hit.

6. LITERATURA IN VIRI

IZHODIŠČNA LITERATURA

1. Baker Sunny, Baker Kim: The complete idiot's guide to project management, 2. izdaja. Indianapolis: Alpha books, 2000. 404 str.
2. Bastič Majda: Planiranje projektov. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, 1996. 166 str.
3. Bastič Majda: Odločanje, načrtovanje in nadzor projektov. Maribor: Ekonomsko–poslovna fakulteta, 2002. 160 str.
4. Chapman C. & Ward S: Project risk management, 2. izdaja. Chichester: John Wiley & Sons, 2003. 389 str.
5. Česen A. Andrej: Projektni management – nadzorovanje izvajanja projekta, gradivo za delavnico s proučevanjem primerov. Ljubljana: PMC, 2003.
6. Česen A. Andrej: Projektni management – priprava in načrtovanje projektov, gradivo za delavnico s proučevanjem primerov. Ljubljana: PMC, 2003.
7. Dinsmore C. Paul: Winning in business with enterprise project management. New York: AMACOM, 1999. 271 str.
8. Duncan R. William: A Guide to the project management body of knowledge. Newton Square: Project Management Institute, 1996. 176 str.
9. Forsberg Kevin, Mooz Hal, Cotterman Howard: Visualizing project management, 2. izdaja. New York: John Wiley & Sons, 2000. 354 str.
10. Graham J. Robert, Englund L. Randall: Creating an environment for successful projects. San Francisco: Jossey – Bass Publishers, 1997. 254 str.
11. Grey S.: Practical risk assessment for project management. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. 140 str.
12. Hauc Anton: Projektni management, 1. izdaja. Ljubljana: GV založba, 2002. 336 str.
13. Kerzner Harold: Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling, 6. izdaja. New York: J.Wiley, 1998. 1180 str.
14. Lewis P. James: The project manager's desk reference, 2. izdaja. Boston: McGraw – Hill, 2000. 546 str.
15. Meredith R. Jack, Mantel J. Samuel: Project management: a managerial approach, 4. izdaja. New York: John Wiley & Sons, 2000. 616 str.
16. Možina Stane: Management. Radovljica: Didakta, 1994. 1072 str.
17. Možina Stane, Tavčar Mitja, Kneževič Ana: Poslovno komuniciranje, 1. izdaja. Maribor: Založba obzorja Maribor, 1995. 511 str.
18. Page Jones Meilir: Practical project management, New York: Dorset House Publishing, 1985. 229 str.
19. Paradiž Matej: Organizacijska enota projekti – središče projektnega managementa v delniški družbi Hit. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5 (2002), 3, str. 29–36.
20. Pinto K. Jeffrey: Project management handbook, 1. izdaja. San Francisco: Jossey – Bass, 1998. 468 str.

21. Prusnik A.: Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor, Ljubljana: Državna založba Slovenije, 1992. 109 str.
22. Rozman Rudi: Planiranje poslovanja podjetja. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 298 str.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
24. Rozman Rudi: Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. Zbornik Združenja za projektni management »Projektni forum 2003«. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 33–40.
25. Rozman Rudi: Poimenovanje nekaterih s projektnim managementom povezanih pojmov v slovenščini. Zbornik Združenja za projektni management »Projektni forum 2004«. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004. str. 205–212.
26. Rozman Rudi: Ravnateljstvo (Management) Projekta (gradivo za predavanje na ekonomski fakulteti), Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 62 str.
27. Rusjan Borut: Management proizvodnje. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 296 str.
28. Semolič Brane: Vloga projektov in projektnega managementa v sodobnem poslovnem okolju. Zbornik Združenja za projektni management »Projektni forum 2004«. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 15–25.
29. Stemberger Mark: Spremembe in projekti. Zbornik Združenja za projektni management »Projektni forum 2004«. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 241–251.
30. Stare Aljaž: Zaključno poročilo projekta in obvladovanje tveganj. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 4 (2001), 2, str. 11–14.
31. Stare Aljaž: Koristi obvladovanja tveganj projektov. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 8 (2004), 2, str. 10–14.
32. Stare Aljaž: Management tveganj in stroški projektov. Zbornik Združenja za projektni management »Projektni forum 2005«. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2005, str. 76–84.
33. Tomažič Branko: Hitovo poslovanje brez projektnega managementa? Ne, hvala. Zbornik Združenja za projektni management »Projektni forum 2004«. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004, str. 12–14.
34. Tudor Goran, Srića Velimir: Menedžer i pobjednički tim. Zagreb: M.E.P. Consult, 1996. 216 str.
35. Turner John Rodney: The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives, 2. izdaja. London: McGraw-Hill, 1999. 529 str.
36. Weiss W. Joseph, Wysocki K. Robert: 5-Phase project management. Addison – Wesley Publishing Company, 1992. 121 str.

SPISEK IZHODIŠČNIH VIROV

1. Letno poročilo 2003. Nova Gorica: Hit, d.d., 2004, 47 str.
2. Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta. Nova Gorica: Hit, d.d., 2003. 23 str.
3. Zaključno poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta. Nova Gorica: Hit, d.d., 2004. 14 str.
4. Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – delovanje IZC. Nova Gorica: Hit, d.d., 2004. 41 str.
5. Zaključno poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – delovanje IZC. Nova Gorica: Hit, d.d., 2004. 15 str.
6. Managersko poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora. Nova Gorica: Hit, d.d., 2004. 14 str.
7. Organizacijsko navodilo št. 29: Poslovnik projektnega vodenja Hit, d.d. Nova Gorica: Hit, d.d., 2002. 19 str.
8. Delovno navodilo: Procesi in dokumenti v projektnem vodenju. Nova Gorica: Hit, d.d., 2002. 29 str.
9. Naloge, kompetence in odgovornosti v projektni organizaciji. Nova Gorica: Hit, d.d., 2002. 8 str.
10. Katalog znanj in etični kodeks v projektnem vodenju v podjetju Hit, d.d., Nova Gorica: Hit, d.d., 2002. 5 str.
11. Pojemovnik projektnega vodenja Hit, d.d., Nova Gorica: Hit, d.d., 2002. 5 str.

PRILOGE:

Priloga 1: Organizacijska shema

Priloga 2: SČP struktura

Priloga 3: Načrt ključnih dogodkov na projektu

Priloga 4: Načrt oskrbe za podprojekt Izgradnja IZC, postavka oprema

Priloga 5: Načrtovana tveganja, ovrednotenje tveganj in načrt odzivov na tveganja

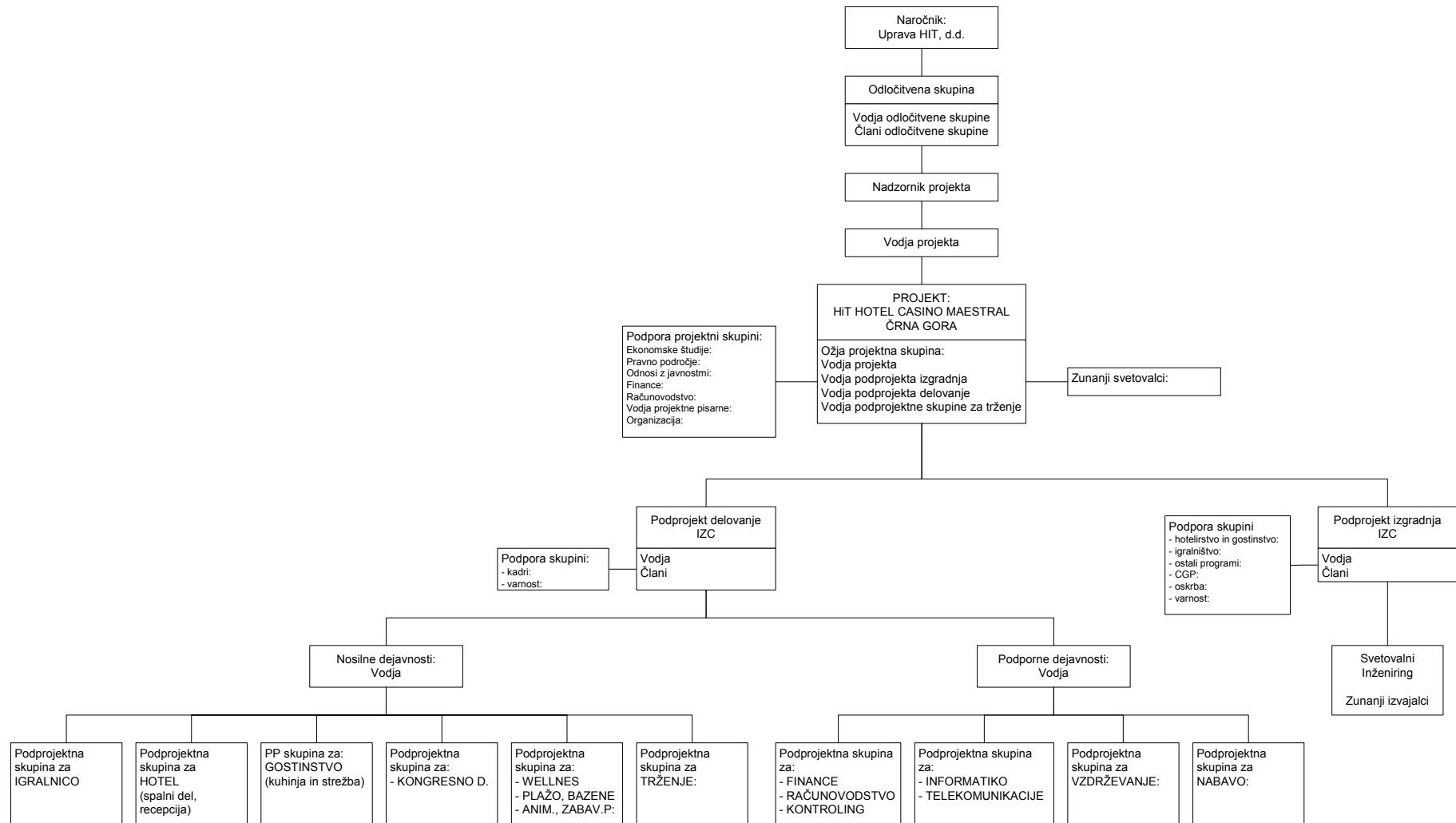
Priloga 6: Poročilo o napredovanju projekta

Priloga 7: Obrazec za dodatna dela

Priloga 8: Proračun o doseganju načrtovanih stroškov projekta

Priloga 9: Poročilo o obvladovanju nenačrtovanih tveganj na podprojektu Izgradnja IZC

Priloga 1: Organizacijska shema



Vir: Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta, 2003.

Priloga 2: SČP struktura

Podprojekt Izgradnja IZC

SČP	VRSTA DEL
2CG II - 1	ZEMLJIŠČE
2CG II - 11	ZEMLJIŠČE RAZNO:
2CG II - 111	Nakup zemljišča
2CG II - 113	Ostalo
2CG II - 2	ZGRADBE
2CG II - 21	ZGRADBE RAZNO:
2CG II - 211	Nakup zgradbe
2CG II - 212	Prispevki
2CG II - 213	Odškodnine
2CG II - 22	PROJEKTNÁ DOKUMENTACIJA:
2CG II - 221	Idejni projekt
2CG II - 223	PGD, PZI in notranja oprema
2CG II - 23	UPRAVNI POSTOPEK:
2CG II - 231	Soglasja
2CG II - 232	Takse
2CG II - 233	Izvedenci, revizije
2CG II - 234	Ostalo
2CG II - 24	INŽENIRING:
2CG II - 241	Inženiring - storitve
2CG II - 242	Inženiring - nadzor
2CG II - 243	Inženiring - svetovanje
2CG II - 25	IZVEDBA:
2CG II - 251	Rušitvena in gradbena dela
2CG II - 252	Elektro instalacije
2CG II - 253	Strojne instalacije
2CG II - 254	Obrtniška dela
2CG II - 255	Notranja ureditev - interjer
2CG II - 256	Zunanja ureditev
2CG II - 257	Dvigala
2CG II - 258	Bazenska tehnika
2CG II - 259	Ostalo
2CG II - 26	CGP IN TEMATIKA:
2CG II - 261	CGP in tematika
2CG II - 3	OPREMA
2CG II - 31	OPREMA RAZNO:
2CG II - 311	Hotelska in gostinska oprema
2CG II - 312	Hotelski in gostinski drobni inventar
2CG II - 313	Igralniška oprema
2CG II - 314	Igralniški drobni inventar
2CG II - 315	Videokontrola
2CG II - 316	Informacijska oprema
2CG II - 317	Zabavna tehnika
2CG II - 318	Ostalo: Stoli in mize
	Ostalo: Pralnica
	Ostalo: Wellness
	Ostalo: Razna oprema in drobni inventar
2CG II - 4	OSTALO
2CG II - 41	OSTALO RAZNO:
2CG II - 411	Študije
2CG II - 412	Vzdrževalna dela za zagon sezone
2CG II - 413	Storitve
2CG II - 414	Dnevnice
2CG II - 415	Kilometrina
2CG II - 416	Letalske karte
2CG II - 417	Ostalo - razni stroški
2CG II - 42	ŠPEDICIJE:
2CG II - 421	Stroški špedicijskega poslovanja
2CG II - 43	ZUNANJETRGOVINSKO POSLOVANJE:
2CG II - 431	Stroški zunanjetrgovinskega poslovanja
2CG II - 44	DAVKI IN CARINE:
2CG II - 441	Davki in carine (razne stopnje / skupaj)

Vir: Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta, 2003.

SČP	VRSTA DEL
3CG II - 1	VSEBINE
3CG II -11	PRODUKTI
3CG II-111	Igralništvo
3CG II-112	Nočitveni del
3CG II-113	F&B
3CG II-114	Kongresna dejavnost
3CG II-115	Wellness
3CG II-116	Animacija in zabavni program
3CG II-117	Dodatni programi
3CG II -12	TRZENJE
3CG II-121	Oglaševanje ponudbe podjetja
3CG II-122	Izdelava promocijskih tiskovin
3CG II-123	Nastopi in predstavitve na trgu
3CG II-124	Direktni marketing
3CG II-125	Odnosi z javnostjo (PR)
3CG II-126	Raziskave in analize
3CG II -13	PODPORA
3CG II-131	Finance, računovodstvo, kontroling
3CG II-132	Nabava
3CG II-133	Vzdrževanje
3CG II-134	Informatika
3CG II-135	Varnost
3CG II-136	Razvoj kadrov
3CG II - 2	PROCESI IN DELOVNA NAVODILA
3CG II - 21	PROCESI PRODUKTOV
3CG II-211	Igralništvo
3CG II-212	Nočitveni del
3CG II-213	F&B
3CG II-214	Kongresna dejavnost
3CG II-215	Wellness
3CG II-216	Animacija in zabavni program
3CG II-217	Dodatni programi
3CG II - 22	PROCESI TRZENJA
3CG II - 23	PROCESI PODPORE
3CG II-231	Finance, računovodstvo, kontroling
3CG II-232	Nabava
3CG II-233	Vzdrževanje
3CG II-234	Informatika
3CG II-235	Varnost
3CG II-236	Razvoj kadrov
3CG II - 3	ORGANIZACIJA
3CG II - 31	ORGANIZACIJSKE SCHEME
3CG II - 32	SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST
3CG II - 33	SISTEM KOMPETENC
3CG II - 4	KADRI
3CG II - 41	KADROVANJE
3CG II - 42	USPOSABLJANJE
3CG II - 43	NAGRAJEVANJE
3CG II - 5	ZAGON PODJETJA
3CG II - 51	DELOVANJE PRODUKTOV
3CG II-511	Igralništvo
3CG II-512	Nočitveni del
3CG II-513	F&B
3CG II-514	Kongresna dejavnost
3CG II-515	Wellness
3CG II-516	Animacija in zabavni program
3CG II-517	Dodatni programi
3CG II - 52	TEHNIČNI SISTEMI
3CG II - 53	DRUGO

3CG II - 6	OTVORITEV
3CG II - 61	PRIPRAVA OTVORITVE
3CG II - 62	IZVEDBA OTVORITVE
3CG II - 7	OSTALO
3CG II - 71	OSTALO RAZNO:
3CG II - 711	Študije
3CG II - 712	Vzdrževalna dela za zagon sezone
3CG II - 713	Storitve
3CG II - 714	Dnevnice
3CG II - 715	Kilometrina
3CG II - 716	Letalske karte
3CG II - 717	Ostalo - razni stroški
3CG II - 72	ŠPEDICIJE:
3CG II - 721	Stroški špedicijskega poslovanja
3CG II - 73	ZUNANJETRGOVINSKO POSLOVANJE:
3CG II - 731	Stroški zunanjetrgovinskega poslovanja
3CG II - 74	DAVKI IN CARINE:
3CG II - 741	Davki in carine (razne stopnje / skupaj)

Vir: Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – delovanje IZC, 2004.

Priloga 3: Načrt ključnih dogodkov na projektu

Podprojekt Izgradnja IZC

	Ključni dogodek	Datum
1	Potrditev idejne zasnove projektov	do 20.01.2003
2	Potrjena projektna naloga	do 22.01.2003
3	Podpis pogodbe za projektiranje	do 30.01.2003
4	Prevzem revidiranih PGD/PZI projektov	do 19.06.2003
5	Razpis za GOI dela in izbor izvajalca (podpis pogodbe)	do 30.07.2003
6	Pridobljeno pravnomočno gradbeno dovoljenje	do 16.08.2003
7	Zaključena vsa dela na C in D objektu ter zunanja ureditev	do 30.04.2004
8	Tehnični pregled	do 03.05.2004
9	Pridobljeno uporabno dovoljenje	do 31.05.2004
10	Otvoritev »GRAND OPENING«	15.06.2004

Vir: Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta, 2003.

Podprojekt Izgradnja IZC

	Ključni dogodek	Datum
1	Izdelava projektne naloge z elementi poslovnega načrta	09.02.04
2	Izdelava načrta izvedbe podprojekta	25.02.04
3	Obraznava projektne naloge z elementi PN in načrta izvedbe	do 01.03.04
4	Pridobitev in namestitev ključnih kadrov	do 15.03.04
5	Začetek usposabljanja za izvajanje iger	do 01.03.04
6	Zaključena GOI dela in dobavljena oprema	do 30.04.04
7	Tehnični prevzem objekta	do 05.05.04
8	Instalirana igralniška tehnologija	do 25.05.04
9	Instalirana druga oprema	do 25.05.04
10	Uspešno izvedene vse aktivnosti za zagon podjetja	do 30.05.04
11	Pridobitev obratovalnega dovoljenja	do 31.05.04
12	VIP otvoritev resorta	15.06.04
13	Sprejem prvih gostov	15.06.04

Vir: Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – delovanje IZC, 2004.

Priloga 4: Načrt oskrbe za podprojekt Izgradnja IZC, postavka oprema

SČP	Vrsta aktivnosti	Odgovoren	Izvajal	Sodeluje	Rok dobave
2CGII-3	OPREMA				
2CGII-31	Oprema razno				
2CGII-311	Hotelska in gostinska oprema				
	gostinska tehnološka oprema				
	kuhinjska tehnologija				
	blagajne				
2CGII-312	Hotelski in gostinski dr. inventar				
2CGII-313	Igralniška oprema				
	stoli za igralnico				
	igralne mize				
	igralni avtomati				
	števniki stroji				
	blagajne				
2CGII-314	Igralniški drobniki inventar				
	vozički za blagajne IM				
	vozički za bill acceptorje				
	podstavki za IA				
	nasloni za noge				
	steklo za IM IA				
	odlagalnik kart, rozete za napitnino				
	PVC predalčnik, pokrovi cilindrov				
	črne skrinje za IA				
2CGII-315	Video kontrola				
	EI Videokontrola				
	videorekorderji				
	sistem VK				
	montaža VK				
	kamere				
	potrošni material				
2CGII-316	Informacijska oprema				
	računalniki				
	programska oprema				
	mrežna oprema				
	online sistemi				
2CGII-317	Zabavna tehnika				
	audio in video sistemi				
	konferenčna tehnologija				
	svetlobna tehnika				
2CGII-318	Ostalo oprema				
	oprema za reanimacijo				
	avtomatske garderobe				
	animacijski kostumi				

Vir: Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta, 2003.

Priloga 5: Načrtovana tveganja, ovrednotenje tveganj in načrt odzivov na tveganja

Tveganje	Ocena verjetnosti	Vpliv tveganja na			Odziv na tveganje (ukrep)	Vpliv ukrepanja na		
		stroške	čas	kvaliteto		stroške	čas	ostalo
Glede na prepoved gradnje v času turistične sezone in pogodbene obveznosti do vlade Republike Črne Gore kratek rok za izvedbo gradbeno obrtniških del.	Velika	Srednji	Velik	Srednji	Sprotna kontrola izvajanja aktivnosti skladno glede na načrtovani terminski plan.	Majhen	Velik	Srednji
Slabe vremenske razmere, ki ovirajo potek izgradnje objekta (dež, poplave ipd.).	Srednja	Majhen	Srednji	Majhen	Predvideti časovno rezervo v terminskem planu ali ustrezne resurse.	Srednji	Majhen	Srednji
Nepredvidljivi dejavniki, ki povzročajo težave med izgradnjo (vdor talnih voda pri izkopih, neugodna geološka struktura tal, poškodbe na objektu ...).	Majhna	Srednji	Srednji	Srednji	Predvideti časovno rezervo v terminskem planu ali ustrezne resurse.	Srednji	Majhen	Srednji
Pravočasna pridobitev gradbenega dovoljenja.	Srednja	Velik	Velik	Velik	Predvideti dodatno angažiranje vseh vplivnežev pri tem.	Majhen	Majhen	Majhen
Zapleti pri uvozu opreme v RCG.	Majhna	Majhen	Srednji	Majhen	Izbrati prave partnerje pri špedicijskem in zunanjetrgovinskem poslovanju.	Srednji	Srednji	Majhen

Vir: Načrt izvedbe projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta, 2003.

Managersko poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora, 2004.

Priloga 6: Poročilo o napredovanju projekta

Naziv projekta:																																									
Vodja podprojekta:																																									
Obdobje poročanja:																																									
Tekoči proces projekta: (Načrtovanje, Izvajanje, Zaključevanje)																																									
Realizacija procesa projekta: ____ %																																									
Človeški in finančni viri : • Število opravljenih človek ur * : – skupaj na projektu ur – v obdobju poročanja ur – intenzivnost dela Povprečno št.ur/človek • Finančni viri : Hit, d.d. – planirani SIT – porabljeni SIT – bodoče obveznosti SIT – razpoložljivi SIT Hit Montenegro, d.o.o. – planirani SIT € – porabljeni SIT € – bodoče obveznosti SIT € – razpoložljivi SIT €																																									
Odstopanje od plana: • <i>aktivnosti, ki bi morale biti začete, pa še niso:</i> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <th style="width: 15%;">Šifra</th> <th style="width: 35%;">Naziv</th> <th style="width: 15%;">Plan. začetek</th> <th style="width: 15%;">Plan. konec</th> <th style="width: 15%;">Plan. ure</th> <th style="width: 10%;">Odg. oseba</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> • <i>aktivnosti, ki bi se že morale končati, pa se še niso:</i> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <th style="width: 15%;">Šifra</th> <th style="width: 35%;">Naziv</th> <th style="width: 15%;">Plan. začetek</th> <th style="width: 15%;">Plan. konec</th> <th style="width: 15%;">% realizacije</th> <th style="width: 10%;">Odg. oseba</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	Plan. ure	Odg. oseba							Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	% realizacije	Odg. oseba																		
Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	Plan. ure	Odg. oseba																																				
Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	% realizacije	Odg. oseba																																				
Evidentirana dejanska in predvidena problemska stanja:																																									
Uspešnost reševanja problemskih stanj iz prejšnjega poročila:																																									
Predvideno nadaljevanje dela:																																									
• <i>aktivnosti, ki se izvajajo na dan 07.04.2004 :</i> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <th style="width: 15%;">Šifra</th> <th style="width: 35%;">Naziv</th> <th style="width: 15%;">Plan. začetek</th> <th style="width: 15%;">Plan. konec</th> <th style="width: 15%;">% real.</th> <th style="width: 10%;">Odg.oseba</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> • <i>aktivnosti, ki se bodo izvajale v obdobju od 1.4.2004 do 1.5.2004:</i> <i>začele izvajati :</i> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <th style="width: 15%;">Šifra</th> <th style="width: 35%;">Naziv</th> <th style="width: 15%;">Plan. začetek</th> <th style="width: 15%;">Plan. konec</th> <th style="width: 15%;">Plan. ure</th> <th style="width: 10%;">Odg. oseba</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table> <i>zaključile:</i> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 5px;"> <tr> <th style="width: 15%;">Šifra</th> <th style="width: 35%;">Naziv</th> <th style="width: 15%;">Plan. začetek</th> <th style="width: 15%;">Plan. konec</th> <th style="width: 15%;">% realizacije</th> <th style="width: 10%;">Odg. oseba</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	% real.	Odg.oseba							Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	Plan. ure	Odg. oseba							Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	% realizacije	Odg. oseba						
Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	% real.	Odg.oseba																																				
Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	Plan. ure	Odg. oseba																																				
Šifra	Naziv	Plan. začetek	Plan. konec	% realizacije	Odg. oseba																																				
Priloge:																																									
Poročevalec:																																									
V vednost: naročnik projekta, nadzornik, vodja projekta, vodja podprojekta, projektna pisarna.																																									

Priloga 7: Obrazec za dodatna dela

Zahtevek za <i>NEPREDVIDENA</i> ali <i>DODATNA DELA</i> št.: _____		
Vrsta del: _____		
1. Vzrok nastanka dodatnega dela:		
2. Opis dodatnega dela:		
3. Utemeljitev in mnenje:		
4. Izvajalec:		
5. Predlagatelj:		
6. Vrednost del z DDV:		
7. Svetovalni inženiring:		
8. Investitor – potrditev:		
Direktor projekta: _____	podpis: _____	datum: _____
Vodja podprojekta izvedba: _____	podpis: _____	datum: _____
Opombe:		

Priloga 8: Proračun o doseganju načrtovanih stroškov projekta

Podprojekt Izgradnja IZC

SČP	VRSTA DEL	Planirani stroški	Doseženi stroški	Delež doseženih stroškov glede na načrtovane
2CG II - 1	ZEMLJIŠČE			
2CG II - 11	ZEMLJIŠČE RAZNO:			
2CG II - 2	ZGRADBE			111%
2CG II - 21	ZGRADBE RAZNO:			100%
2CG II - 22	PROJEKTNÁ DOKUMENTACIJA:			113%
2CG II - 23	UPRAVNI POSTOPEK:			113%
2CG II - 24	INŽENIRING:			113%
2CG II - 25	IZVEDBA:			106%
2CG II - 26	CGP IN TEMATIKA:			105%
2CG II - 3	OPREMA			97%
2CG II - 31	OPREMA RAZNO:			98%
2CG II - 4	OSTALO			103%
2CG II - 41	OSTALO RAZNO:			107%
2CG II - 42	ŠPEDICIJE:			93%
2CG II - 43	ZUNANJETRGOVINSKO POSLOVANJE:			93%
2CG II - 44	DAVKI IN CARINE:			
2CGII	Podprojekt Izgradnja IZC			108%

Vir: Zaključno poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – izgradnja resorta, 2004.

Podprojekt Delovanje IZC

SČP	VRSTA DEL	Planirani stroški	Doseženi stroški	Delež doseženih stroškov glede na načrtovane
3CG II - 1	VSEBINE			38%
3CG II - 11	PRODUKTI			98%
3CG II - 12	TRŽENJE			37%
3CG II - 13	PODPORA			59%
3CG II - 2	PROCESI IN DELOVNA NAVODILA			
3CG II - 21	PROCESI PRODUKTOV			
3CG II - 22	PROCESI TRŽENJA			
3CG II - 23	PROCESI PODPORE			
3CG II - 3	ORGANIZACIJA			
3CG II - 31	ORGANIZACIJSKE SCHEME			
3CG II - 32	SISTEMIZACIJA DELOVNIH MEST			
3CG II - 33	SISTEM KOMPETENC			
3CG II - 4	KADRI			20%
3CG II - 41	KADROVANJE			90%
3CG II - 42	USPOSABLJANJE			15%
3CG II - 43	NAGRAJEVANJE			
3CG II - 5	ZAGON PODJETJA			77%
3CG II - 51	DELOVANJE PRODUKTOV			76%
3CG II - 52	TEHNIČNI SISTEMI			53%
3CG II - 53	DRUGO			99%
3CG II - 6	OTVORITEV			119%
3CG II - 61	PRIPRAVA OTVORITVE			139%
3CG II - 62	IZVEDBA OTVORITVE			88%
3CG II - 7	OSTALO			93%
3CG II - 71	OSTALO RAZNO:			97%
3CG II - 72	ŠPEDICIJE:			90%
3CG II - 73	ZUNANJETRGOVINSKO POSLOVANJE:			80%
3CG II - 74	DAVKI IN CARINE:			
3CGII	Podprojekt Delovanje IZC			58%

Vir: Zaključno poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora – delovanje IZC, 2004.

Priloga 9: Poročilo o obvladovanju nenačrtovanih tveganj na podprojektu Izgradnja IZC

Tveganje	Ocena verjetnosti	Vpliv tveganja na			Odziv na tveganje (ukrep)	Vpliv ukrepanja na		
		stroške	čas	kvaliteto		stroške	čas	ostalo
Zakasnitve pri izdelavi projektne dokumentacije; obvladovanje tega tveganja je bilo povprečno.	Velika	Srednji	Velik	Srednji	Reševanje določenih elementov projektne dokumentacije med izvedbo na terenu.	Majhen	Velik	Srednji
Slabo sodelovanje med inženiringom in glavnim izvajalcem; obvladovanje tega tveganja je bilo povprečno.	Srednja	Majhen	Srednji	Majhen	Povečanje ekipe službe investicij HIT-a na terenu.	Srednji	Majhen	Srednji
Pravočasna pridobitev uporabnega dovoljenja.; obvladovanje tega tveganja je bilo uspešno.	Majhna	Srednji	Srednji	Srednji		Srednji	Majhen	Srednji

Vir: Managersko poročilo projekta Hit Hotel Casino Maestral Črna gora, 2004.

