

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

SPECIALISTIČNO DELO

**VLOGA PROJEKTNE PISARNE PRI VODENJU PROJEKTOV V
SKUPINI KD GROUP**

Ljubljana, december 2006

DAMJANA ŽUPEC

IZJAVA

Študentka **DAMJANA ŽUPEC** izjavljam, da sem avtorica tega specialističnega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom **prof. dr. RUDIJA ROZMANA**, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo specialističnega dela na fakultetnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis:

KAZALO

UVOD	1
1 POMEN PROJEKTOV IN RAVNANJA PROJEKTOV	4
1.1 OPREDELITEV PROJEKTOV.....	5
1.2 RAVNANJE PROJEKTA	7
1.3 RAVNANJE VEČ PROJEKTOV.....	10
1.4 NAMEN IN CILJI PROJEKTOV	11
2 OPREDELITEV PROJEKTNE PISARNE KOT ORGANIZACIJSKE ENOTE	12
2.1 VKLJUČITEV PROJEKTOV V ORGANIZACIJO PODJETJA	13
2.2 VLOGA PROJEKTNE PISARNE	18
2.3 TIPI PROJEKTHNIH PISARN.....	21
2.3.1 Kontrolna projektna pisarna	21
2.3.2 Projektna pisarna poslovne enote	22
2.3.3 Strateška projektna pisarna.....	22
2.4 FUNKCIJE PROJEKTNE PISARNE.....	24
2.4.1 Podpora projektom	24
2.4.2 Svetovanje in mentorstvo projektnim ravnateljem	26
2.4.3 Razvoj metod in standardov ravnanja projektov	27
2.4.4 Izobraževanje in kadrovska evidenca sodelujočih na projektih.....	28
2.5 OPREDELITEV RAZLIČNIH STOPENJ PROJEKTNE PISARNE	30
2.6 ZAPOSLENI V PROJEKTHNI PISARNI.....	33
3 VPLIV PROJEKTNE PISARNE NA PROJEKTHNO KULTURO PODJETJA	36
3.1 POJMOVANJE IN POMEN KULTURE.....	36
3.2 ZNAČILNOSTI PROJEKTHOM NAKLONJENE KULTURE.....	38
4 VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE IN NJENA ORGANIZACIJA	39
4.1 RAZLOGI ZA VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE.....	40
4.2 STRATEGIJA IN FAZE VZPOSTAVITVE PROJEKTNE PISARNE.....	40
4.3 ZAGOTAVLJANJE USPEŠNEGA DELOVANJA PROJEKTNE PISARNE.....	43
4.4 PROJEKTHNA PISARNA V PRAKSI	46
5 PREDSTAVITEV SKUPINE KD GROUP	48
5.1 SPLOŠNI PODATKI IN ZGODOVINA KD GROUP	49
5.2 ORGANIZACIJA SKUPINE KD GROUP	52
6 RAVNANJE PROJEKTHOM V SKUPINI KD GROUP	55
6.1 VRSTE PROJEKTHOM V SKUPINI KD GROUP	55
6.2 PROJEKTHNI NAČIN DELA V SKUPINI KD GROUP	57
6.2.1 Glavni udeleženci pri projektih in njihove vloge	62
6.2.2 Poslovnik in pravilnik o vodenju projektov.....	63
6.3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO RAVNANJA PROJEKTHOM V SKUPINI KD GROUP	64

7 PROJEKTNA PISARNA V SKUPINI KD GROUP.....	66
7.1 ORGANIZACIJA PROJEKTNE PISARNE V SKUPINI KD GROUP	66
7.2 PROJEKTNO-INFORMACIJSKI SISTEM PROJEKTNE PISARNE.....	69
7.3 OCENA KORISTI IN PREDNOSTI PROJEKTNE PISARNE V SKUPINI KD GROUP ..	70
7.2.1 Ocena koristi uvedbe projektne pisarne v Skupini KD Group	70
7.2.2 Predlogi in ukrepi za izboljšanje načina dela projektne pisarne.....	72
ZAKLJUČEK.....	73
LITERATURA	75
VIRI.....	79

KAZALO SLIK

Slika 1: Poslovno-funkcijska struktura s projekti.....	14
Slika 2: Projektna organizacijska struktura	16
Slika 3: Projektno-matrična organizacijska struktura	17
Slika 4: Projektne pisarne na različnih ravneh organizacije.....	21
Slika 5: Stopnje projektne pisarne.....	31
Slika 6: Uporaba projektne pisarne po različnih panogah v %	45
Slika 7: Funkcije projektne pisarne, ki jih uporabljajo v organizaciji v %	47
Slika 8: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost projektne pisarne, razvrščene po pomembnosti udeležencev v %.....	48
Slika 9: Odvisne družbe Skupine KD Group na dan 31. decembra 2005	48
Slika 10: Organigram Skupine KD Group	53

UVOD

Skupina KD Group spada med vodilne finančne holdinge v Sloveniji in posluje na področju različnih dejavnosti. Med najpomembnejše spadajo upravljanje premoženja investicijskih skladov, individualno upravljanje premoženja, borzno posredovanje, življenjsko, premoženjsko in zdravstveno zavarovanje, kinematografija, upravljanje tveganega kapitala in finančne naložbe v druga odvisna in pridružena podjetja. Za podjetje je značilna hitra rast v smislu utrjevanja tržnega deleža v Sloveniji pri upravljanju investicijskih skladov ter širitve dejavnosti na področje srednje in jugovzhodne Evrope.

Podjetje KD Group je vse bolj projektno usmerjeno podjetje. Projekti obsegajo velik del poslovanja ter morajo biti izvedeni v okviru predvidenih rokov, stroškov in zahtevane kakovosti. Večinoma so usmerjeni v razvoj novih inovativnih produktov in v ustanavljanje investicijskih družb, borzno posredniških hiš in specializiranih zavarovalnic v tujini.

Sprva je bilo projektov v skupini KD Group zelo malo, z leti pa jih je vedno več, saj se podjetje širi tako na domačem kot na tujih trgih, predvsem na območju srednje in jugovzhodne Evrope. Ker je projektov vedno več, jih je težko usklajevati. Število projektov se spreminja, včasih jih poteka naenkrat veliko število, drugič spet pa ni nobenega projekta.

Zaradi hitre rasti podjetja se vsakodnevno pojavljajo težave pri izvajanju projektov zaradi prekoračitve projektnega predračuna, prekoračitve izvedbenih rokov in slabega nadzora nad izvajanjem projektov. Velike težave se kažejo v tem, da ni podatkov o trenutno aktivnih in zaključenih projektih, o izkoriščenosti virov, ni nadzora nad dogajanjem na projektih, ni ustrezne zbirke podatkov, ki bi olajšala planiranje novih projektov, ter učinkovitega prenosa izkušenj in znanja med projekti.

Ugotovljeno je tudi, da so težave večinoma povezane s pomanjkanjem projektne kulture v podjetju, nepoznavanjem projektnega ravnateljstva, pomanjkanjem znanja o ravnanju projektov, pomanjkanjem komunikacije med udeleženci na projektih in neučinkoviti uporabi orodij za izvajanje projektov.

Menim, da večino omenjenih težav lahko premagamo tako, da vzpostavimo učinkovito projektno pisarno. **Projektna pisarna** je organizacijska enota v okviru projektne organizacije, ki s svojim delovanjem skrbi za podporo projektne ravnateljstva in podporo projektom samim na različnih hierarhičnih stopnjah. Lahko je organizirana za ravnanje enega samega velikega projekta ali pa za ravnanje večjega števila različnih projektov.

Ravnanje projektov je uporaba znanja, veščin, orodij in tehnik pri izvajanju projektne aktivnosti z namenom zadovoljevanja potreb in pričakovanj naročnika. Pomeni ravnanje s časom, materialom, ljudmi in stroški z namenom izvedbe projekta v predvidenem času, v

okviru predvidenih stroškov ter z ustrezno kakovostjo izvedbe in končnega produkta (Spinner, 1997, str. 4).

Po namenu je ravnanje projekta opredeljeno kot zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta. S planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo zagotovimo, da bo projekt izveden čim bolj smotrno (Rozman, 2004a, str. 19–20).

Ko sta se večala število projektov in njihova kompleksnost v KD Group, se je pokazala potreba po projektni organizaciji. Rešitev za vrsto teh težav je izboljšati delovanje pred kratkim ustanovljene projektne pisarne, ki bo odgovorna za podporo projektom in managementu podjetja. Pri tem se postavlja vprašanje, kako doseči njene izboljšave in kako z njeno pomočjo izboljšati ravnanje projektov.

Rečemo lahko, da je projektna pisarna organizacijska enota, ki ponuja svetovalno, metodološko, informacijsko, administrativno, operativno, tehnično in izobraževalno podporo ter izvaja neodvisne analize projekta na podrobni ravni in na ravni portfelja projektov. V projektno pisarno se stekajo vsi projektni podatki in so v njej arhivirani. Uporabniki storitev projektne pisarne v organizacijskem sistemu so predvsem vodilni delavci (uprava), vodstveni delavci (direktorji sektorjev in vodje služb) in projektni ravnatelji ali ravnatelj podprojektov, v manjšem obsegu pa tudi drugi udeleženci na projektih. Projektna pisarna s svojim delom vsem pomaga uresničiti cilje projekta (Premec, 2002, str. 14).

Na uspešnost uvajanja projektnega ravnanja in njegovega poznejšega delovanja pomembno vplivata predvsem dva dejavnika: direktor, uprava ali poslovodstvo ter projektni ravnatelj. Medtem ko ima prvi temeljno vlogo pri odločanju in oblikovanju sistemskih rešitev, je delovanje drugega povezano predvsem z operativnim planiranjem, izvajanjem in nadzorovanjem izvedb projektnih nalog (Golob, 2004, str. 51).

Samo podjetje se želi vedno bolj uveljaviti na domačem in tujem trgu. Rast poslovanja in nenehne novosti, ki jih pričakujejo naši investitorji, so tiste, ki nenehno zahtevajo razvoj novih storitev. Če bo podjetje želelo ohraniti in izboljšati konkurenčnost doma in tudi v tujini, se bo morala povečati učinkovitost poslovanja, ki ga večinoma predstavlja tudi projektno delo.

Namen specialističnega dela je izboljšati doseganje ciljev projektov in povečati delež uspešnih projektov, ter povečati pomen projektne pisarne v podjetju. Veliko korist lahko pričakujemo v prihranku pri trajanju in stroških posameznega projekta ter tudi v izboljšanju celotnega poslovanja in konkurenčnosti, saj se bo podjetje tako lažje in hitreje odzvalo na spremembe na trgu.

Cilj specialističnega dela je preučiti obstoječe projektno delo, prikazati vlogo in nadaljnji razvoj projektne pisarne pri ravnanju projektov v skupini KD Group ter njeno umestitev v

obstoječo organizacijsko strukturo. Zastavljeni cilj bom dosegla tudi z delnim ciljem, to je z prikazom sedanjega izvajanja projektov v podjetju in delnim ciljem uvajanja projektne kulture v podjetje, saj uvedba projektnega ravnanja zahteva nov organizacijski in miselni preskok vseh zaposlenih v podjetju. Z prikazom stanja na projektih, bom lahko ugotovila najpogostejše težave, ki se pojavljajo pri posameznih projektih ter vzroke za njihov nastanek in ponavljanje. Nato bom podala predloge za izboljšanje učinkovitosti delovanja projektne pisarne v smislu boljše podpore projektne managementu in ravnanju projektov, da bodo lahko v večji meri dosegali svoje cilje, da bodo bolje planirani, uveljavljeni in nadzirani. S proučitvijo stanja bom lahko predlagala oblikovanje izboljšanih standardov kakovosti ravnanja projektov, ki se nanašajo na specifično poslovanje Skupine KD Group, in nakazala možnost poenotenja projektnega ravnanja v celotni skupini podjetij, ki so del Skupine KD Group.

Moj cilj je predlagati spremembe in izboljšave projektne pisarne, kar je mogoče izpeljati tudi z dobro organizirano projektno pisarno. Ta je v samem podjetju organizirana šele dobro leto ter še potrebuje čas, da uveljavi svojo vlogo v očeh zaposlenih in vodstva podjetja in pridobi na pomenu.

Specialistično delo se bo opiralo predvsem na teoretična spoznanja o delovanju projektne pisarne s spoznavanjem literature različnih avtorjev o ravnanju projektov. V nadaljevanju bom uporabila metodo proučevanja organiziranosti projektne pisarne, saj lahko le s proučevanjem ugotovimo slabosti delovanja in poskusimo najti rešitve za izboljšanje ustaljenega načina dela. Pri raziskovanju si bom pomagala s kompilacijsko metodo raziskovanja, kjer bom povzela spoznanja, opazovanja, stališča in rezultate več avtorjev o uvedbi in delovanju projektne pisarne. Pri proučevanju vzpostavitve projektne pisarne v praksi bodo, poleg lastnih izkušenj, razgovorov in opazovanj, uporabljeni še drugi viri, kot so projektna dokumentacija, standardi in interni dokumenti podjetja KD Group, s katerimi bom poskušala poudariti tudi rešitve problema, ki so konkretno primerne za delovanje projektne pisarne v skupini KD Group. Metoda dela bo na začetku temeljila na analizi sedanjega stanja podjetja glede organizacije projektov, nato bom primerjala konkretno stanje s planiranim, ugotovila vzroke za razlike ter predlagala ustrezne rešitve za izboljšanje dela projektne pisarne.

Pri pisanju specialističnega dela sem v literaturi naletela na različne prevode besede »management«. Da bi se izognili različnim prevodom, bi želela na to opozoriti. Kar nekaj avtorjev za prevod besede management uporablja besedo upravljanje. Vendar je beseda upravljanje prevod angleške besede »governance«, ki pomeni odločanje lastnikov ali drugih zainteresiranih udeležencev ali od njih pooblaščenih upravljaljskih organov. Drug, še pogostejši prevod je vodenje. Beseda vodenje je v angleščini »leadership«. Vodenje je sposobnost, proces vplivanja na zaposlene, da sledijo in delajo, kar njihov vodja želi oziroma uveljavlja svoje zamisli. Na podlagi povedanega bi besedo »project management« prevajali kot ravnanje ali ravnateljstvo projekta in nosilca te funkcije kot ravnatelja

projekta. Izdela plan projekta, ga uveljavi in kontrolira. V procesu uveljavljanja tudi vodi sodelavce (Rozman, 2004, str. 205–212).

Pri vsakdanjem delu v praksi znotraj podjetja KD najpogosteje za besedo »management« uporabljamo kar besedo vodenje, zato bom v delu specialističnega dela, ki se nanaša na skupino KD Group uporabljala izraze, kot so vodenje, vodja projekta in projektno vodenje, v teoretičnem delu pa bom uporabljala izraze projektni management ali ravnanje projektov in projektni manager ali projektni ravnatelj.

Specialistično delo bo razdeljeno na osem poglavij. V prvem delu bom opredelila pomen projektov in opredelila pomen projektne organizacije na podlagi teorije. V nadaljevanju bom predstavila vpliv projektne pisarne na projektno kulturo podjetja ter prikazala vzpostavitev projektne pisarne in njeno organizacijo. V drugem delu se bom osredotočila na ravnanje projektov v skupini KD Group in prikazala primernost organizacije projektne pisarne, ocenila koristi in prednosti organiziranja projektne pisarne ter predlagala možne izboljšave.

1 POMEN PROJEKTOV IN RAVNANJA PROJEKTOV

Živimo na pragu obdobja »nove ekonomije« – ekonomije enaindvajsetega stoletja, katere značilnosti so globalizacija, hiter tehnološki razvoj, internet, elektronsko poslovanje, navidezna podjetja in tesna medsebojna povezanost. Za sodobno poslovno okolje so značilne stalne in simultane spremembe, ki jih moramo izkoristiti sebi v prid, sicer nam lahko povzročijo veliko težav. Hiter in dinamičen tehnološki razvoj, omogočen z eksplozivnim razvojem računalniške tehnologije, skupaj s političnimi spremembami povzroča velike spremembe. Globalizacija trgov, proizvodov in organizacij, spremenjen način dodajanje nove vrednosti, elektronsko poslovanje, zmanjšan prag velikosti podjetja in kapitala, ki je potreben za vstop na svetovni trg, deregulacija sistemov – to so samo nekatere značilnosti sodobnega poslovanja. Dinamika sprememb se ne zmanjšuje, temveč raste (Semolič, 2001, str. 11).

Projekti in projektni management so pomembna sestavina sodobne organizacije nove ekonomije, saj je ena glavnih značilnosti nove ekonomije prav stalna potreba po prilagajanju in razvoju poslovanja (Semolič, 2001, str. 7–26).

Ena od raziskav (Meredith, Mantel, 2000, str. 12) je pokazala, da so podjetja s projektnim delom samo pridobila, in sicer so izboljšala odnose s kupci, motivacijo med zaposlenimi in koordinacijo med oddelki. Projektno delo je izboljšalo nadzor nad projekti, opredelilo jasno odgovornost udeležencev pri projektih in ciljno usmerjenost na rezultat projektov.

Priljubljenost projektov je vse večja. Projektni način dela se je pri zagotavljanju konkurenčnosti podjetja izkazal za nepogrešljivega, saj je uspešnost podjetij v času, ko se tehnologija, proizvodi in trgi bliskovito spreminjajo, odvisna od sposobnosti podjetja, da v čim krajšem času in ob sprejemljivih stroških ponudi nov, boljši izdelek oz. storitev, ki je najpogosteje rezultat uspešno zaključenega projekta. Produkti ali storitve, ki so rezultat projekta, vsebujejo več znanja, prilagojenega določenemu kupcu ali posebnim razmeram. Prav tako podjetje uvajanja novih tehnologij, prodorov na nove trge, investicijskih aktivnosti in drugih enkratnih dejavnosti ne sme izvajati kot že utečene procese. Če želi biti uspešno, jih mora izvajati kot projekte (Šajtegela, 2003, str. 7).

Vse navedeno kaže na pomen projektov, saj prav projektni način dela omogoča krajši čas izvedbe, kakovostnejši končni izdelek ali storitev, nižje stroške in posledično tudi večji dobiček.

1.1 OPREDELITEV PROJEKTOV

Projekt je enkratni proces ustvarjanja nekaj novega. Ta proces je časovno omejen, saj ima vnaprej določen začetek in konec projekta. V določenem času je treba izvesti določene aktivnosti, ki nas pripeljejo do določenih vmesnih ciljev, ti vmesni cilji pa do končnega cilja, določenega v planu projekta. Za izpeljavo projekta potrebujemo določene vire in sredstva, ki jih moramo organizirati na način, ki bo najbolje omogočal izvedbo projekta. Prav tako je projekt omejen z vidika predračuna, ki je tudi določen s planom projekta, sam projekt pa je treba izvesti tudi v okviru planiranih stroškov.

V literaturi zasledimo mnogo definicij projektov, ki pa se med seboj vsebinsko bistveno ne razlikujejo, problem nastaja v praksi, saj se mnogokrat za projekte pojmujejo različne stvari, ki pa v resnici nimajo nobene zveze s projekti in zato pogosto nastaja zmeda. V nadaljevanju bom navedla nekaj definicij projekta, ki so jih zapisali različni avtorji.

Projekt je začasna dejavnost (napor, prizadevanje), s katero uresničujemo enkratne (edinstvene) proizvode ali storitve (Česen, 2000, str. 2).

Wysocki (2003, str. 3) definira projekt kot zaporedje edinstvenih, kompleksnih in medsebojno povezanih aktivnosti z enim ciljem oziroma namenom. Zaključen mora biti v predpisanem času, znotraj predračuna ter v skladu s specifikacijo doseganja rokov in kakovosti (Wysocki, 2003, str. 7).

Projekt zaznamujejo naslednje značilnosti (Wermter, 1992, str. 85):

- Gre za proces, ki se izvaja zunaj rutinskega dela v organizaciji, ki hkrati zasleduje jasen, omejen in ovrednoten cilj.

- Proces je časovno omejen, kar pomeni, da sta začetek in konec procesa določena vnaprej.
- Tega procesa ni mogoče speljati v okviru obstoječe organizacijske strukture, saj zahteva obstoj več oddelkov, kar pomeni, da zahteva projekt svojo projektno organizacijsko strukturo.

Spinner (1997, str. 4) opredeli projekt kot zaporedje nalog oziroma aktivnosti, urejenih v logičnem zaporedju z naslednjimi značilnostmi:

- je edinstvena, neponovljiva dejavnost;
- ima določen začetni in končni datum ter določene cilje projekta;
- je časovno in stroškovno omejen ter porablja vire (oprema, material, delo).

Izraz projekt se ne nanaša samo na planiranje določenega procesa, temveč tudi na izvedbo, kontrolo in ravnanje tega procesa (Wermter, 1992, str. 85).

Projekti se razlikujejo od kontinuiranih procesov. Kontinuirane procese in projekte izvajajo zaposleni z omejenimi viri in se izvajajo iz dneva v dan neprestano, projekti pa so le začasni procesi. Kontinuirani procesi obsegajo ponavljajoče se operacije, medtem ko so projekti v svojem delu enkratni. Prav tako projekti potrebujejo spremljanje izvajanja in poročanje o doseženem, pri kontinuiranih procesih pa navadno ni teh potreb (Lowery, Stover, 2001, str. 3–4).

Projekt je navadno enkratna aktivnost, ki ima dobro definirane cilje in rezultate. Lahko je razdeljena na podaktivnosti, ki morajo biti izvedene za dosego projektnega cilja. Projekt je kompleksen in podaktivnosti potrebujejo dobro koordinacijo in kontrolo, v smislu terminskega plana, prednostnih nalog, stroškov in izvedbe. Pogosto mora biti projekt koordiniran z drugimi projekti, ki se izvajajo v matični organizaciji istočasno (Meredith, Mantel, 2000, str. 9).

Projekt opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za katerega je značilna neponovljivost projektnega procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu. Proces predstavlja potek vseh aktivnosti, ki so nujne za dokončanje projekta. Neponovljivost procesa pomeni, da se aktivnosti ne ponavljajo, vsaj ne v celoti, da njihovo število in zaporedje ni enako kot v drugih projektih. Enkratnost proizvoda pomeni, da gre pri projektu za proizvod ali storitev, ki še ni bila proizvedena v popolnoma enaki vsebini in obliki. Je unikat, čeprav se v projektu vrsta aktivnosti ponavlja. Časovna omejenost pomeni, da ima projekt svoj začetek in svoj zaključek. Že ob pristopu k projektu je jasno, da bo projekt zaključen, ko bo proizvod ali storitev proizvedena (Rozman, 2004b, str. 5–6).

Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta. Z nadaljnjo povezavo aktivnosti prek teh ciljev se postopoma doseže končni cilj (Hauc, 2002, str. 43).

Kerzner (1998, str. 3) pojmuje projekt kot niz aktivnosti in nalog, ki imajo specifičen cilj biti izpolnjene znotraj določenih specifikacij ter imajo opredeljene začetne in končne datume. Dosežki projekta se merijo po treh merilih:

- ali je projekt izveden pravočasno ali predčasno;
- ali je projekt izveden v okviru predračuna;
- ali projekt ustreza dogovorjenim specifikacijam in zahtevam, ki jih je postavil kupec.

Ta merila pomenijo cilje projekta, skupne vsem projektom.

Ko določamo cilje projekta, moramo poskrbeti, da bodo cilji izražali, kaj hočemo doseči. Potreben je razmislek o tem, kaj želimo doseči in kaj je končni produkt projekta ter opredeliti cilj v obliki, ki jo zahteva naročnik (Lowery, Stover, 2001, str. 22).

Ker so projekti enkratni oziroma unikatni podjemi, vključujejo določeno stopnjo nezanesljivosti. Organizacije, ki izvajajo projekte, bodo le-te navadno zaradi lažje obvladljivosti razdelile na faze. S tem bodo omogočile boljši nadzor managementu nad projektom in prikazale povezave projekta z drugimi procesi, ki se izvajajo v organizaciji. Te projektne faze so znane kot življenjski cikel projekta in pomenijo stopnje dokončnosti projekta skozi čas (Kerzner, 1998, str. 73–81).

Iz navedenih opredelitev različnih avtorjev lahko povzamem, **da je projekt enkratna in začasna dejavnost, pri čemer se razlikuje od ponavljajočih se in rutinskih nalog. Projekt sestavljajo med seboj povezane aktivnosti in naloge, ki jih izvajajo različni sodelavci. Ima vnaprej določen začetek in konec, opredeljeno zaporedje aktivnosti in jasno določen cilj.** Pot do cilja je zelo kompleksna ter zahteva doseganje rokov, stroškov, kakovosti in tudi usklajevanje ljudi, ki delajo na projektu.

1.2 RAVNANJE PROJEKTA

Ravnanje projektov ali projektni management je uporaba znanja in sposobnosti (tistega, kar je v človeku), orodja in tehnike (tistega, kar je na trgu znanja) zato, da s projektom dosežemo ali celo presežemo potrebe in pričakovanja uporabnikov rezultatov oz. koristi projekta (Česen, 2000, str. 3).

Opredelitev ravnanja projektov izhaja iz opredelitev projekta. Pomeni pogled na ravnanje skozi značilnosti in zahteve projekta. Spinner (1997, str. 13) opredeli ravnanje projekta kot obvladovanje in usmerjanje časa, materiala, osebja oziroma dela in stroškov za pravočasno in ekonomično dokončanje projekta. Hkrati morajo biti doseženi časovni roki, postavljen

predračun in rezultat v predpisani kakovosti. Ravnanje projekta je zavedanje, kje v projektu si v posameznem trenutku, ter obvladovanje sprememb ob nastopu težav z namenom uspešnega doseganja ciljev projekta.

Ravnanje projekta najenostavneje opišemo kot usklajevanje aktivnosti, ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje cilja projekta (Meredith, Mantel, 2000, str. 1).

Znanje projektnega managementa je po PMBOK priročniku »A Guide to the Project Management Body of Knowledge« razvrščeno v devet področij in 37 procesov. Pet področij znanja se popolnoma prekriva z vsemi omejitvami projekta. To so področja obvladovanja časa, stroškov, obsega, človeških virov in kakovosti v projektu. Preostala štiri področja znanj pomagajo pri usklajevanju omejitev projekta. To so področje integracije projekta (povezuje tri temeljne managerske procese – planiranje, izvedbo in kontrolo), področji obvladovanja tveganj in komunikacij v projektu ter področje manageriranja zunanjih izvajalcev (Česen, 2000, str. 3).

Rozman (2004a, str. 19) opredeljuje management (ravnanje ali ravnateljstvo) kot proces usklajevanja tehnično razdeljenega dela, kot proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja ter kot proces odločanja. Tako kot v podjetju usklajujemo tehnično razdeljeno delo, v projektu usklajujemo aktivnosti. Prav tako usklajujemo sredstva in druge poslovne prvine. Ker pogosto aktivnosti vnaprej niso znane ali jih ravnatelj projekta v podrobnosti ne pozna, gre pri ravnanju projekta bolj za usklajevanje ciljev aktivnosti, ciljev in interesov članov in njihove avtoritete. Po vsebini je ravnanje projekta usklajevanje med strukturami samimi in tudi z okoljem in med procesi.

Ravnanje projekta je v metodološkem smislu odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja. Odločanje se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje sredstev in podobno. Planiranje je planiranje ciljev in namena projekta, kot ga določi naročnik, nato pa še planiranje organizacije, ki je predvsem planiranje rokov, zaposlenih, sredstev in stroškov, planiranje vključenih skupin in posameznikov, njihovih zadolžitev, odgovornosti ter avtoritete in mesta projekta v podjetju. Uveljavljanje projekta vključuje predvsem kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Sledi kontrola doseganja ciljev, ki jo opravi naročnik in ki je namen projekta. Po namenu je ravnanje projekta opredeljeno kot zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta. S planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo zagotovimo, da bo projekt izveden čim bolj smotrno (Rozman, 2004a, str. 19–20).

Projektni management je razdeljen na sklop faz, s katerim izpeljemo projekt od njegovega začetka do zelenega konca. Uspešnost projektnega managementa je odvisna od planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Izvedba posameznih aktivnosti projekta zahteva sodelovanje in povezovanje strokovnjakov ali skupin strokovnjakov z različnih področij iz različnih enot podjetja. Združujemo jih v izvajalske time, v katerih so komunikacije vsestranske, odnosi pa nehierarhični. Glede na to, da v projektu sodelujejo različni

strokovnjaki, ki vsak na svojem področju vedo več, kot ve projektni manager, projektni management zajema predvsem vodenje timov in usklajevanje dela njihovih članov (Lukin, 2002, str. 12).

Planiranje projekta je celovito načrtovanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje. Planiranje izvedbe projekta naj omogoči uskladitev aktivnosti tako, da je čas trajanja projekta čim krajši, potrebno število zaposlenih in potreben obseg sredstev pa čim nižja. Planiranje izvedbe projekta omogoči, da se že pred začetkom projekta določijo potrebne aktivnosti ter razjasnijo problemi v zvezi z njihovo izvedbo in medsebojno povezanostjo. Posamezniki, ki sodelujejo v projektu, si pogosto različno predstavljajo potek ter povezave svojih in tudi drugih aktivnosti, zato mora planiranje omogočiti uskladitev različnih pogledov, pri čemer se morajo upoštevati cilji celotnega projekta. Posamezne aktivnosti morajo biti opredeljene z opisom in zaporedjem izvajanja, trajanjem, potrebnimi izvajalci in njihovo odgovornostjo (Lukin, 2002, str. 12).

Kontroliranje je proces, s katerim projekt usmerjamo k ciljem, ki smo si jih zastavili pri planiranju. S kontrolo želimo projekt oziroma njegovo uveljavljanje oceniti glede na plan, ki je bil izdelan na začetku projekta. Kontrola projekta je natančen pregled oziroma analiza ravnanja projekta, analiza metodologije in postopkov, ki mora vključevati tudi analizo predračuna, stroške in stopnjo oziroma delež izvedenega dela. Obravnavane ocene so izjemno pomembni rezultati, ki pripomorejo k celovitejšemu doseganju ciljev prihodnjih projektov. Tako je mogoče na podlagi podatkov predčasno predvideti morebitne težave in probleme posameznega projekta ter zanj že pripraviti rešitve (Meredith, Mantel, 2000, str. 515).

Uveljavljanje projekta pomeni uresničevanje zamišljenega, kar pa brez vodenja, usklajevanja, kadrovanja, motiviranja in komuniciranja z ljudmi ni učinkovito. Kadrovanje vključuje izbiro ravnatelja projekta in projektnega tima, pri čemer so pomembni njihovo tehnično znanje in tudi medosebni odnosi, ki so jih ti sposobni med seboj vzpostaviti, ter medsebojno komuniciranje, katerega cilj je učinkovito posredovanje pomembnih, pravočasnih informacij tistim, ki jih potrebujejo.

Vodenje je eno od težavnejših nalog projektnega managementa, saj vsebuje usmerjanje delovanja članov tima k doseganju postavljenega cilja. Uspeh projekta je odvisen od motiviranosti ravnatelja projekta in članov projektnega tima. Zaželeno je, da je ravnatelj projekta zanesenjak, pozitivist, vreden zaupanja. Vpliv na člane tima torej doseže z ustreznim vodenjem, katerega pomembnejši dejavniki so usmerjanje namesto avtoritativnega vodenja, želja pomagati drugim, samozavestna motivacija, želja po jasni poziciji, želja po uporabi moči in občutek odgovornosti. Uspešen ravnatelj se mora zavedati pomembnosti obvladovanja različnih tehnik in slogov vodenja, da bo lahko vplival in usmerjal delovanje udeležencev projekta (Stare, 2004, str. 191–192).

Po ugotovitvah Goloba (2006, str. 38) v raziskavi, kako je v slovenskih podjetjih navzoče ravnanje projektov, posamezna podjetja projektne ravnanja sploh ne poznajo, druga ga poznajo, a menijo, da ga ne potrebujejo, tretja ga prav tako poznajo in ga ravno zaradi tega ne želijo uporabljati, četrta, ki razglasa, da delajo projektno, v resnici sploh ne vedo, kaj to je, ter peta, ki njegove prednosti tudi v resnici s pridom izkoriščajo. V zadnji kategoriji je opaziti, da se projekti izvajajo v delnih projektih ciklih v ločenih in nepovezanih mikrosistemih, organiziranih znotraj posameznih poslovnih funkcij, ali pa se izvaja enotni multiprojektni sistem na ravni celotnega podjetja.

Iz različnih definicij projektne ravnanja lahko zaključim, da je **bistveno delo projektne ravnanja usklajevanje aktivnosti, ljudi, sredstev in rokov**. V okviru projektne ravnanja spadajo trije glavni procesi: planiranje ciljev in namena projekta, uveljavljanje prek kadrovanja, komuniciranja, vodenja, motiviranja zaposlenih in kontroliranje doseganja postavljenih ciljev.

1.3 RAVNANJE VEČ PROJEKTOV

Navadno poteka v posameznem podjetju sočasno več projektov, ki zahtevajo medsebojno planiranje in usklajevanje v smislu razpoložljivih virov in tudi glede pomembnosti posameznega projekta.

Posamezne projekte je mogoče usklajevati na tri načine. V prvem primeru je mogoče projekte usklajevati glede na stopnjo prioritete, ki je bila dodeljena posameznim projektom. Projektom z višjo prioriteto se lahko prilagajajo projekti z nižjo prioriteto, tako da so najboljše viri, ki so pogosto omejeni, najprej dodeljeni projektom z najvišjo prioriteto ter je tako zagotovljeno, da se projekti z visoko prioriteto izvajajo v skladu s prvotnim planom projekta, medtem ko se projekti z nižjo prioriteto prilagajajo in po potrebi odstopajo od planov. Projekti se lahko tudi časovno medsebojno usklajujejo z določanjem terminov za vsak posamezen projekt, v okviru katerega se predvideva izvedba posameznega projekta. Če projekt, za katerega se načrtuje izvedba znotraj prvega določenega časovnega okvira, zamuja, se mu bodo projekti, ki sledijo, prilagajali. Tretji način usklajevanja projektov pa poteka tako, da se vsi projekti obravnavajo kot celota, kjer se želi z usklajevanjem posameznih aktivnosti v vseh projektih doseči usklajenost projektov kot celote (Golob, 2006, str. 38).

Učinkovitost ravnanja portfelja projektov je zelo odvisna od discipline in natančnih informacij, pridobljenih s konsistentnimi poročili z vsakega projekta. Ravnatelj potrebuje pri ravnanju več projektov hkrati informacije o predvidenih stroških in rokih aktivnosti v posameznih projektih, o preteklih in bodočih ocenah izvedenih in predvidenih aktivnosti, o razpoložljivih virih projekta in podobno. Zato je pomembno redno sestankovanje in

poročanje o morebitnih težavah na projektu. Tako je mogoče hitreje odkriti nastale probleme in po potrebi projekt tudi ukiniti.

Projektno usmerjena podjetja izvajajo multiprojektno poslovanje. Gre torej za izvajanje več projektov hkrati v nekem časovnem obdobju. Tu se pojavi vprašanje, kako usklajevati posamezen projekt in kako obvladovati vse projekte. Poleg projektnih ravnateljev projektna podjetja vse pogosteje uporabljajo projektne pisarne oz. podpore, ki izvajajo določene skupne naloge za vse projektne ravnatelje. Pomemben je tudi dober informacijski sistem, ki omogoča podporo projektom.

Ravnanje več projektov hkrati zahteva vsaj delno profesionalizacijo projektne organizacijske strukture in poslovnik o projektne ravnanju, s katerim so določeni enotna metodologija, standardizirani proces projektne cikla ter postopek stimulacije projektnih ravnateljev in članov projektnih timov. Ravnanje projektov v celotnem podjetju je tako poenoteno, vsi subjekti projektne organizacijske strukture pa delujejo v okviru oblikovanega sistema projektne ravnanja (Golob, 2006, str. 39).

1.4 NAMEN IN CILJI PROJEKTOV

Oprelitev namena projekta je ena od najpomembnejših informacij naročnika. Odgovarja na vprašanje, zakaj se lotimo projekta. S projektom omogočimo razrešitev problemov, izboljšamo odločanje, izboljšamo kakovost, povečamo uspešnost. **Namen** ravnanja projekta je v večji meri doseči cilj predmeta, na katerega se projekt nanaša. **Cilji** projekta pa pomenijo prihodnje, zaželeno stanje, do katerega pridemo z izvedbo projekta. Cilj projekta je na primer izvedba investicije, izvedba novega proizvoda, priprava strateškega načrta, namen pa je na primer njihova uspešnost (Rozman, 2004a, str. 33).

Cilje projekta mora vedno oblikovati naročnik projekta oziroma investitor. Projektni ravnatelj sicer lahko cilje sooblikuje, ne sme pa jih sam opredeljevati. To opravi šele v poznejšem razčlenjevanju projekta na faze, aktivnosti in naloge, ko mora skupaj s timom določati posamezne podcilje. Same cilje je mogoče razdeliti na namenske in objektne. Objektne cilji so povezani z objektom oziroma produktom projekta. Gre za oprijemljiv, fizičen rezultat. Vsak objekt ima svoj namen, na primer zadovoljstvo kupca, dobiček proizvajalca (Česen, 2004, str. B-1).

Cilji morajo biti razumljivi in jasni ter dovolj podrobno opredeljeni, merljivi, soglasno sprejeti kot potrebni in zaželeni, stvarni in uresničljivi ter časovno opredeljeni tako, da bo mogoče ob koncu projekta preveriti, ali so bili cilji doseženi. Določene cilje je treba vedno imeti pred očmi. Za uspeh projekta je bistveno, da se člani projekta identificirajo s cilji in da jih dobro razumejo. Glede na namen je treba določiti cilje projekta, za katerih učinkovito izpolnjevanje je odgovoren projektni ravnatelj. Najprej se je treba v mislih

prestaviti v prihodnost in si zamisliti končni rezultat projekta. Kljub realnim možnostim, da dejanski rezultat projekta ne bo popolnoma enak zamišljenemu, je to edini pravi pristop k uspešnemu planiranju projekta. Na podlagi zamišljenega rezultata je treba postaviti projektne cilje, ki jih bodo vsi aktivni udeleženci projekta uporabljali kot vodilo. Pri oblikovanju projektnih ciljev se je najbolje postaviti v vlogo končnega uporabnika objekta projekta oziroma, če je to mogoče, vključiti končnega uporabnika neposredno v proces planiranja. Vse strani, ki sodelujejo pri postavljanju projektnih ciljev, morajo prisluhniti željam in možnostim drugih ter sprejeti zavezujoč sporazum, ki bo izražal strinjanje in predanost k projektним ciljem.

Cilji so povezani z izdelkom oziroma rezultatom projekta, vsak cilj pa ima tudi svoj namen. Tehnično popoln proizvod, za katerega so bili doseženi vsi objektni cilji, je lahko z vidika namenskih ciljev polomija, če zanj na trgu ni povpraševanja. Pri oblikovanju projektnih ciljev je pomembno, da cilji ne smejo izražati rešitev, ampak morajo nakazovati merila za izbor rešitev, morajo biti števnici in merljivi, morajo biti enostavni in razumljivi, morajo biti zahtevni, vendar dosegljivi in morajo poleg pozitivnih učinkov vsebovati tudi odpravo negativnih učinkov (Česen, 2004, str. B-5).

Zadovoljstvo uporabnika bo doseženo, če bo izid projekta za uporabnika kakovosten, saj kakovost objektivno opredeljujemo z zahtevami uporabnika (Rozman, 2003, str. 34).

Kakovost nedvoumno vključuje upoštevanje zahtev uporabnika. Namen projekta je zunaj projekta in kot tak določa cilje projekta katerih smotrnost zagotavlja projekt. Zadovoljstvo ekipe je pomembno, vendar pa uporabnik najverjetneje ne bo zadovoljen, če bo projekt zamujal, ne glede na zadovoljstvo ekipe pri tem. Zato lahko ostanemo pri zaključku, da je cilj projekta zagotoviti zahtevani izid na čim bolj učinkovit in smotrni način, kar se kaže v doseženih rokih in stroških. V tem cilju se projekti bistveno ne razlikujejo od ponavljajoče se proizvodnje. Razlika je predvsem rok projekta, ki v masovni proizvodnji ni pomemben; v serijski proizvodnji je dosežen na drugačen način, pri projektih pa je ključnega pomena.

2 OPREDELITEV PROJEKTNE PISARNE KOT ORGANIZACIJSKE ENOTE

Ker mora organizacijska struktura projekta omogočati učinkovito povezanost projekta s podjetjem, je treba pri organiziranju projekta upoštevati obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, v kateri izvajamo projekt. Projekt organiziramo tako, da njegovo izvajanje ne moti bistveno rednega delovnega procesa v podjetju, hkrati pa mora projekt potekati čim bolj skladno s časovnim planom in načrtovano kakovostjo izvedbe, s potrebnim številom zaposlenih in stroški (Lukin, 2002, str. 24).

Kakšna bo organizacija projektne pisarne in njena umeščenost v obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, je odvisno od različnih dejavnikov, kot so na primer velikost podjetja, razvitost projektnega ravnanja v podjetju, obstoječa organizacijska struktura in geografska razpršenost podjetja, število, obseg, zahtevnost in vrste projektov, dejavnost podjetja, razpoložljivost kadrov in drugi. Od teh dejavnikov je odvisno, kakšne naloge bo pisarna opravljala in v kakšnem obsegu.

2.1 VKLJUČITEV PROJEKTOV V ORGANIZACIJO PODJETJA

Organizacija je sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotrno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1987, str. 35).

Rozman (2000, str. 4) opredeljuje organizacijo podjetja kot množico razmerij med ljudmi, ki zagotavljajo obstoj in razvoj podjetja ter smotrnost doseganja njegovega cilja.

S projektno organizacijo razumemo organizacijsko strukturo za ravnanje projekta v okviru obstoječe organizacije podjetja ali drugega sistema. Vključena je v celovito organizacijsko strukturo z namenom, da se zagotovijo vse zmogljivosti za izvajanje projektov. Namen projektne organizacije je kombiniranje zadostnih zmogljivosti, ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Izbira tipa projektne organizacije je prvi korak, da se zagotovi uspešno izvajanje nalog ravnanja projekta (Hauc, 2002, str. 265).

Hauc (2002, str. 269) kot osnovne oblike projektne organizacij navaja:

- **čisto projektno organizacijo,**
- **vplivno projektno organizacijo ali štabni projektne management,**
- **matrično projektno organizacijo.**

Čista projektne organizacija je pravzaprav samostojna organizacija projektne managementa. Nastopa kot vzporedna organizacija notranji organizaciji podjetja. Vodstvo te organizacije prevzame za projekt polno odgovornost. Projektne sodelavci so vključeni v to organizacijo za čas trajanja projekta. Njena notranja organiziranost se mora prilagoditi značilnostim projekta (Hauc, 2002, str. 269).

Pri vplivni projektne organizaciji, imenovani tudi štabni projektne management, ima projektne ravnatelj samo omejene naloge in pristojnosti, najpogosteje v obliki koordinacije in morebiti še planiranja predvsem pri pripravi zagona projekta. Nastopa kot projektne koordinacija na najvišji ravni. Problem te oblike projektne organizacije je v delitvi odgovornosti za projekt med najvišjim, funkcijskim in projektne managementom. Ta oblika je sporna predvsem zato, ker ravnatelj projekta ne more v celoti odgovarjati za čas, stroške in pričakovanja v zvezi s cilji projekta (Hauc, 2002, str. 270).

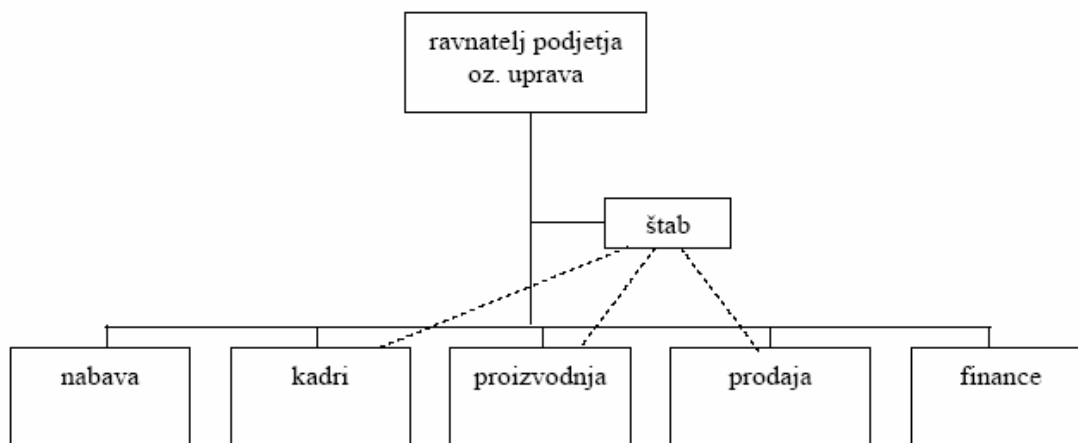
Matrična projektna organizacija je pravzaprav združitev čiste in vplivne organizacije z razmejitvijo nalog in odgovornosti med linijsko oz. funkcijsko organizacijo podjetja ter organizacijo projektnega ravnanja. Izvajalec projekta je po eni strani odgovoren svojemu funkcijskemu vodstvu, po drugi strani pa tudi projektному ravnatelju (Hauc, 2002, str. 270).

Mantel in Meredith (2001, str. 39–45) ločita tri organizacijske strukture, v katerih se izvajajo projekti:

- **poslovno-funkcijska struktura s projekti,**
- **projektna organizacijska struktura,**
- **projektно-matrična organizacijska struktura.**

Na sliki 1 je prikazana poslovno-funkcijska struktura s projekti.

Slika 1: Poslovno-funkcijska struktura s projekti



Vir: Rozman, 2000, str. 87.

Iz slike 1 je razvidno, da gre za hierarhično oziroma za navpično strukturo, v kateri se izvajajo predvsem manjši projekti. Izvedba projekta je dodeljena posamezni funkciji ali štabni enoti (Rozman, 2004a, str. 12).

Poslovno-funkcijska organizacija je najprimernejša za vzdrževanje standardov in rutinskega dela ter za nekompleksno okolje. Poslovno-funkcijska organizacijska struktura s projekti s štabnimi enotami ravna projekte tako, da te skrbijo za metodološko plat priprave planov, usklajujejo projekte, nadzorujejo izvedbo, pripravljajo predloge za sprejemanje odločitev in podobno. To je lahko tudi najhitrejši možni odziv na spremenjene razmere v okolju, saj je sprememba celotne organizacijske strukture in vzporedno tudi kulture zaposlenih počasen in zahteven proces, za katerega ni vedno dovolj časa. Podjetja, ki ne izvajajo velikih in zahtevnih projektov, so še danes organizirana v obliki poslovno-funkcijske organizacijske strukture s projekti.

Kerzner (1998, str. 92) med prednosti poslovno-funkcijske oziroma klasične organizacijske strukture s projekti uvršča lažje planiranje predračuna in spremljanja stroškov, poudarja boljšo tehnično kontrolo in intenziven razvoj posameznih funkcij. Slednje je mogoče doseči zaradi sodelovanja specialistov posameznih področij v različnih projektih. Tako so vsi projekti, ki se izvajajo v podjetju, podvrženi najboljši tehnologiji. V poslovno-funkcijski organizacijski strukturi je mogoče doseči uspešno delitev znanja in izkušenj med specialisti zaradi razvrščanja in sodelovanja v več projektih, zagotoviti je mogoče večjo prilagodljivost in širok spekter delovne sile znotraj funkcijskega oddelka, uspešna je kontrola in izraba delovne sile zaradi natančno opredeljene avtoritete, določeni so vertikalni komunikacijski kanali ter je vzpostavljena funkcijska disciplina, ki je ključ do točno določenih postopkov in politike. Poleg prednosti Kerzner navaja tudi slabosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture. Njena največja pomanjkljivost je pomanjkanje neposredne avtoritete in hkrati odgovornosti za izvedbo celotnega projekta, nato ni dovolj poudarka na aktivnostih, potrebnih za uspeh oziroma dokončanje projekta, temveč na aktivnostih samih, ter težave pri določanju odgovornosti, pomanjkanju motivacije in težave pri medsektorskem komuniciranju.

Iz povedanih prednosti in slabosti te oblike sledi, da je taka organizacija vključevanja projektov smiselna predvsem v manjših podjetjih, kjer ne poteka veliko projektov in ti po velikosti niso pomembni. Večinoma opravljajo dejavnosti posamezne poslovne funkcije in štabni oddelki (Rozman, 2004a, str. 12).

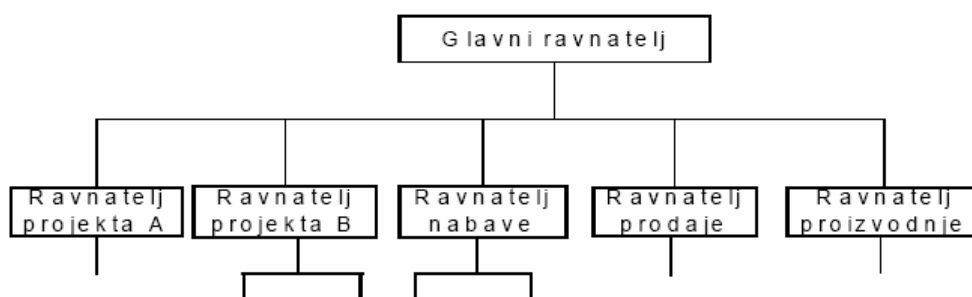
V poslovno-funkcijski organizaciji, kjer se izvajajo projekti, zaposleni poleg rednih del in nalog opravljajo tudi dela v sistemu ali več sistemih projektnega ravnanja (Golob, 2006, str. 38).

Pri projektni organizacijski strukturi, kot jo prikazuje slika 2, so projekti v organizacijo celotnega podjetja vključeni vzporedno z oddelki osnovnih poslovnih funkcij. Projekti se v tem primeru izvajajo v okviru administrativnih, finančnih in kontrolnih postopkov, ki jih podrobno predpiše matično podjetje, udeleženci projektov pa jih morajo pri svojem delovanju delno ali v celoti upoštevati. V tem primeru so projekti trenutni oddelki organizacijske strukture podjetja. Največja prednost projektne organizacijske strukture je natančno opredeljena odgovornost in avtoriteta ene osebe, natančneje ravnatelja projekta prek celotnega projekta. Ravnatelj projekta ne razdeljuje samo dela med zaposlene, temveč ima tudi pooblastila nagrajevanja in kaznovanja. Močna avtoriteta ravnatelja in odgovarjanje zaposlenih neposredno njemu posledično oblikuje močne komunikacijske oziroma informacijske kanale, ki so osnova za hitro odzivnost v obravnavanih organizacijah.

V projektni organizacijski strukturi so ljudje na projektu odgovorni neposredno ravnatelju projekta, struktura omogoča hitro identifikacijo in izločitev nedobičkonosnih produktivnih linij, vzpostavljeni so dobri komunikacijski kanali in zaposleni ohranijo specialno znanje na projektih brez izposojanja ključnih specialistov.

Mantel in Meredith (2001, str. 40) kot glavno prednost projektne organizacije vidita v popolni avtoriteti projektnega ravnatelja, neposredni odgovornosti zaposlenih, veliki predanosti in motivaciji ter v celostnem pristopu k projektu. Glavni pomanjkljivosti te strukture sta, da obstaja pri taki strukturi velika negotovost zaposlenosti projektne tima po končanju projekta in slaba povezanost članov tima s sodelavci v poslovno-funkcijskem oddelku, ker ti ne izmenjujejo izkušenj in znanja s sodelavci v poslovnih funkcijah.

Slika 2: Projektna organizacijska struktura



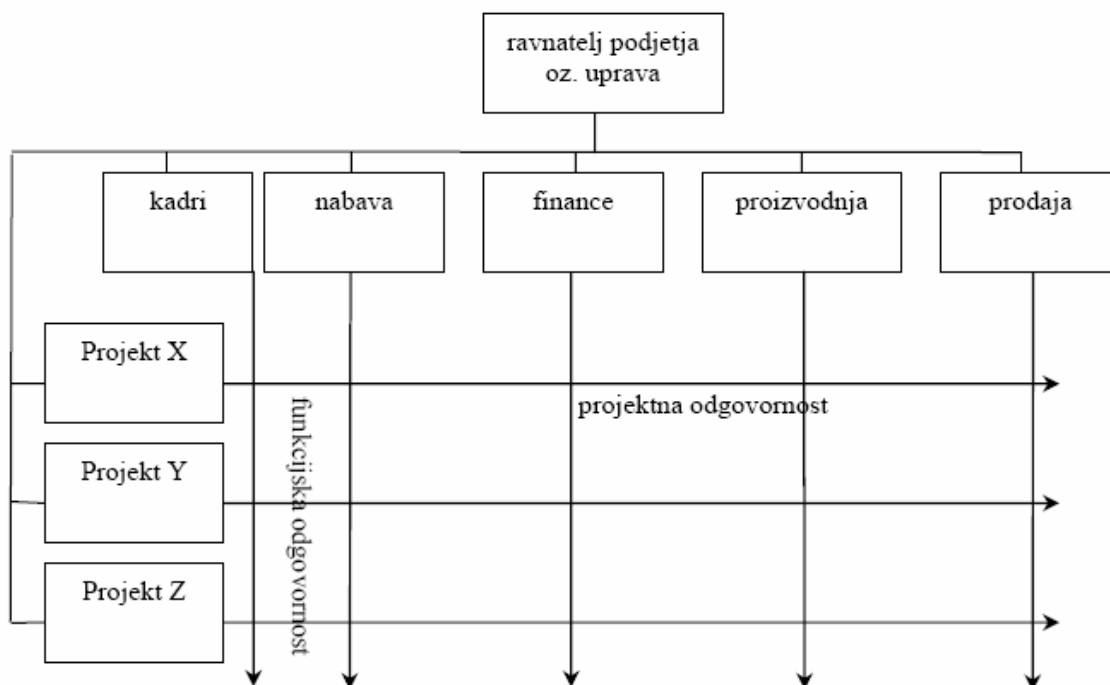
Vir: Mantel, Meredith, 2001, str. 40.

Projektno-matrična organizacijska struktura, kot jo prikazuje slika 3 je primerna za podjetja, v katerih so osnovna dejavnost tudi projekti. Poznamo več vrst oziroma izpeljank projektno-matričnih organizacijskih struktur: močne in šibke. Močna projektno-matrična organizacijska struktura je po svojih lastnostih bližje projektni organizacijski strukturi, medtem ko je šibka projektno-matrična organizacijska struktura bližje poslovno-funkcijski organizacijski strukturi s projekti. V praksi najdemo skoraj neskončno število variant oziroma različic projektno-matrične organizacijske strukture, ki ležijo nekje med ekstremoma, glavna razlika med posameznimi različicami je različna avtoriteta oziroma moč funkcijskega in projektne ravnatelja. Odgovornosti funkcijskih ravnateljev in odgovornosti ravnateljev projektov se med seboj prepletajo, projektni tim pa odgovarja obema avtoritetama. Ravnatelj projekta določa, kaj bodo ljudje oziroma zaposleni delali na projektu, medtem, ko funkcijski ravnatelj nadzoruje, kdo bo kaj delal na projektu in kako. Pomembno za delovanje te organizacijske strukture je, da so interesi projektov postavljeni pred interese drugih funkcijskih enot (Meredith, Mantel, 2001, str. 42–44).

Meredith in Mantel (2001, str. 42) kot prednost projektno-matrične organizacijske strukture izpostavita prevzemanje odgovornosti ravnatelja projekta za ravnanje projekta znotraj časovnega, stroškovnega in kvalitativnega okvira, ravnatelj pa prek funkcijskega ravnatelja nadzoruje tudi osebje, zaposleno na projektu. Organizacijska struktura podjetja omogoča, da ima vsak projekt dostop do celotne baze znanja in tehnologije, ki se razvija v funkcijskih oddelkih. Tako se prepreči podvajanje, ki obstaja v čisti projektni organizacijski strukturi. Projektno-matrična organizacijska struktura zagotavlja manjšo negotovost zaposlenih na projektu po končanju trajanja projekta ter primerno

prilagodljivost in hitro odzivnost na strankine želje. Pri večjem številu projektov obravnavana struktura zagotavlja boljšo razporeditev virov na ravni podjetja in optimizira celoten sistem. Projektno-matrično organizacijsko strukturo je mogoče prilagoditi posameznemu projektu ter vedno uskladiti s potrebami in željami matične organizacije. Kljub vsemu Meredith in Mantel opozarjata tudi na slabosti projektno-matrične organizacijske strukture, kot so razdeljena avtoriteta oziroma moč odločanja med funkcijskim ravnateljem in ravnateljem projekta, dvojno poročanje zaposlenih na projektu, težave pri zagotavljanju ravnotežja med časom, stroški in kakovostjo na več projektih naenkrat zaradi večdimenzionalnega toka informacij in dela, težavna kontrola in potrebne dobre pogajalske sposobnosti ravnatelja projekta, ki so ključne za uspeh podjetja.

Slika 3: Projektno-matrična organizacijska struktura



Vir: Rozman, 2000, str. 98.

Projektna organizacija je po svoji naravi »ad hoc« organizacija ter za njo velja, da je začasna in da se nenehno spreminja in prilagaja. Sestavljajo jo timi izbranih strokovnjakov z različnih področij, ki imajo skupen cilj, in sicer rešitev točno določenega problema. Ker mora organizacijska struktura projekta omogočati učinkovito povezanost projekta s podjetjem, je pri organiziranju projekta treba upoštevati obstoječo organizacijsko strukturo podjetja, v kateri se izvaja projekt. Projekt organiziramo tako, da njegovo izvajanje ne moti bistveno rednega delovnega procesa v podjetju, hkrati pa mora projekt potekati čim bolj skladno s časovnim načrtom in načrtovano kakovostjo izvedbe, potrebnim številom zaposlenih in stroški.

Odločitev o tem, kako se bomo organizirali pri izvajanju določenega projekta, je odvisna predvsem od obstoječe organizacije in njene sposobnosti, da sprejme projekt, od velikosti,

pomembnosti in trajanja projekta, usposobljenosti in razpoložljivosti kadrov, rokov in načrtovanega števila projektov.

Če je projekt velikega strateškega pomena za podjetje, ga je treba obravnavati čim bolj samostojno. Prav tako to velja za velike projekte. Razlogi so manjše tveganje za uspeh, ker se ne bo treba bojevati s poslovnimi funkcijami za sredstva in zaposlene, prav tako pa bo samostojen projekt vsem bolj na očeh in bo zaslužil pozornost vseh (Rozman, 2004a, str. 11).

Ker so projekti po svoji naravičasne organizacijske strukture in imajo praviloma drugačen tip organizacije kot klasična podjetja, jim ta s svojimi organizacijskimi enotami težko pomagajo pri koordinaciji in usklajevanju. Pri vsakem kompleksnem projektu ali programu projektov se zato že na začetku pokaže potreba po posebni podporni infrastrukturi ali organizacijski enoti za podporo ravnanju in usklajevanju projekta – projektne pisarni.

2.2 VLOGA PROJEKTNE PISARNE

Za projektno pisarno lahko rečemo, da ima lahko danes pomembno vlogo v podjetju in pomeni način organiziranja ravnanja projektov. Seveda se lahko vloga projektne pisarne razlikuje od podjetja do podjetja. Dejstvo je, da je vpeljava projektne pisarne smotna, če podjetje pogosto izvaja projekte in je delo večinoma organizirano v obliki projektov. Pri velikem številu projektov prav gotovo pogosteje prihaja do različnih problemov. Dogaja se lahko naslednje:

- da projekti niso speljani do konca, so ukinjeni ali pa ob zaključku projekta ne dosegajo zahtevanih rezultatov;
- da je v podjetju veliko aktivnih oziroma odprtih projektov in premalo nadzora nad njimi;
- da poročila o projektih zamujajo, so nepregledna, netočna in medsebojno nekonsistentna ali pa celo sploh ne poročajo o napredku projekta;
- da so ključni ljudje preobremenjeni in da kadrovska služba ne kadruje ustrezno usposobljenih projektnih ravnateljev;
- da izobraževanje in usposabljanje iz ravnanja projektov ne prinašata želenih rezultatov;
- da prihaja do pogostih sporov med posameznimi funkcijami v podjetju zaradi dela pri projektih;
- da ni enotnosti znotraj projektne delo, za vsak projekt se uvajajo novi prijemi in metode;
- ravnatelji projektov imajo občutek, da vedno začenjajo znova, saj ni prenosa znanja iz preteklih projektov;

- da naročnik projekta ne ve, kdo je odgovoren za celotni projekt, in ne ve, s kom naj se pogovarja; nima ene same točke, kjer bi dobil vse želene informacije ter dal vse predloge in pripombe.

Če se pri ravnanju projektov stalno pojavljajo problemi, je smotrno vpeljati **projektno pisarno**, ki bo lahko te težave odpravila in izboljšala uspešnost projektov. Tudi po vpeljavi projektne pisarne bodo nastajale težave, vendar dolgoročno v manjšem obsegu. Izboljšali se bosta usklajevanje različnih funkcij v podjetju in obveščenost vseh, s projekti povezanih posameznikov. Dejstvo pa je, da se projektna pisarna ne vzpostavi čez noč.

Raziskava mednarodnega združenja za projektni management PMI februarja 2006 (Hobbs, 2006, str. 7), ki je temeljila na vzorcu 750 podjetij, je pokazala, da je kar 35 % podjetij potrebovalo 1 do 2 leti za vzpostavitev projektne pisarne, drugih 30 % podjetij pa je potrebovalo celo 3 do 5 let. Komaj 20 % anketiranih podjetij je za vzpostavitev potrebovalo eno leto ali manj.

Večina podjetij se spreminja tako, da postaja vse bolj projektno usmerjena, kar pomeni, da so projekti glavni del poslovanja podjetja. Za številna podjetja pomeni to radikalno spremembo načina njihovega poslovanja. Implementacija projektne pisarne je osrednje gibalno zagotavljanje in izvajanje managerskih aktivnosti, potrebnih za preobrazbo podjetij. Zato je oblikovanje projektne pisarne osrednji del potrebnih radikalnih organizacijskih sprememb prihodnjega desetletja (Hauc, 2002, str. 289).

Pri spremembi načina poslovanja podjetij, ki so projektno usmerjena, lahko s projektno pisarno podjetje izboljša ravnanje projektov ter posledično tudi poveča odstotek uspešnih projektov in zagotavlja orodja, tehnike in standardizirane procese za uspešno planiranje, uveljavljanje in kontroliranje projektov in omogoča pregled nad izvajanjem projektov.

Projektna pisarna je začasna ali stalna organizacijska enota, ki zagotavlja spekter storitev, namenjenih podpori projektne pisarne, ki so odgovorni za posamezen portfelj projektov (Wysocki, 2003, str. 399).

Projektna pisarna ponuja svetovalno, metodološko, informacijsko, administrativno, tehnično in izobraževalno podporo ter izvaja neodvisne analize. Usluge projektne pisarne uporabljajo vodilni in vodstveni delavci, ravnatelji projektov oziroma podprojektov in drugi udeleženci na projektih. Poznana je tudi pod drugimi imeni, kot so center odličnosti v projektne managementu, pisarna za podporo projektom, ali pisarna za management programov (Čuček, 2002, str. 4).

Projektna pisarna je organizacijska enota, ki je (Semolič; 2004, str. 15–24):

- odgovorna za strokovno podporo delu projektne pisarne (planiranje projektov, izdelava zagonske dokumentacije projekta, poročanje o izvedbi, podpora);
- odgovorna za razvoj in vzdrževanje interne metodologije ravnanja projektov;

- odgovorna za svetovanje in mentorstvo;
- odgovorna za organiziranje usposabljanj s področja ravnanja projektov in uporabo interne metodologije ravnanja projektov;
- odgovorna za »pool« usposobljenih in kompetentnih strokovnjakov za ravnanje projektov.

Obseg in kompleksnost projektne pisarne sta odvisna od velikosti podjetja ali organizacije in njenih potreb. V majhnih podjetjih je to navadno en človek, v velikih podjetjih pa lahko tudi več strokovnjakov.

Pomeni dodano vrednost ravnanju projektov oziroma samemu projektu. Velikokrat deluje kot vezni člen med izvajalci, ravnateljem projekta in naročnikom. Vzpostavitev projektne pisarne mora podpirati najvišje vodstvo organizacije, saj ta le tako pridobi ustrezno veljavo v posameznem podjetju.

Položaj projektne pisarne, njena kadrovska zasedba in naloge, ki jih opravlja, so odvisni predvsem od njenih pristojnosti in odgovornosti. Izvaja naloge za potrebe zagona projektov, njihovega ravnanja in zaključevanja. Njeno delo ni finančno in pravno svetovanje ter odločanje o teh vprašanjih, kljub vsemu pa lahko opravlja tudi določene operativne finančne in pravne funkcije, če je za to zadolžena. Ne presoja kakovosti vsebinskih rezultatov projektov, lahko pa izvaja posamezne analize opravljenih del in jih posreduje vodstveni strukturi. Zato je zelo priporočljivo, da ima projektna pisarna v poslovniku določene ustrezne pristojnosti, ki ji omogočajo izvajanje nalog (Premec, 2002, 14).

Projektna pisarna olajšuje in omogoča izboljšano delovanje projektov in daje okvir projektu, v obliki procesov in kontrol, na katerega se lahko projektni ravnatelj zanaša. Namenjena je integraciji dobre projektne prakse in predstavitvi objektivnih dejstev v zvezi s projekti (Bernstein, 2000, str. 4).

V projektno pisarno se stekajo vsi podatki o projektih in so v njej arhivirani. Uporabniki storitev projektne pisarne v organizacijskem sistemu so predvsem vodilni delavci (uprava), vodstveni delavci (direktorji sektorjev in vodje služb) in ravnatelji projektov, v manjšem obsegu pa tudi drugi udeleženci na projektih. Vsem projektna pisarna s svojim delom pomaga uresničiti cilje projekta (Premec, 2002, str. 14).

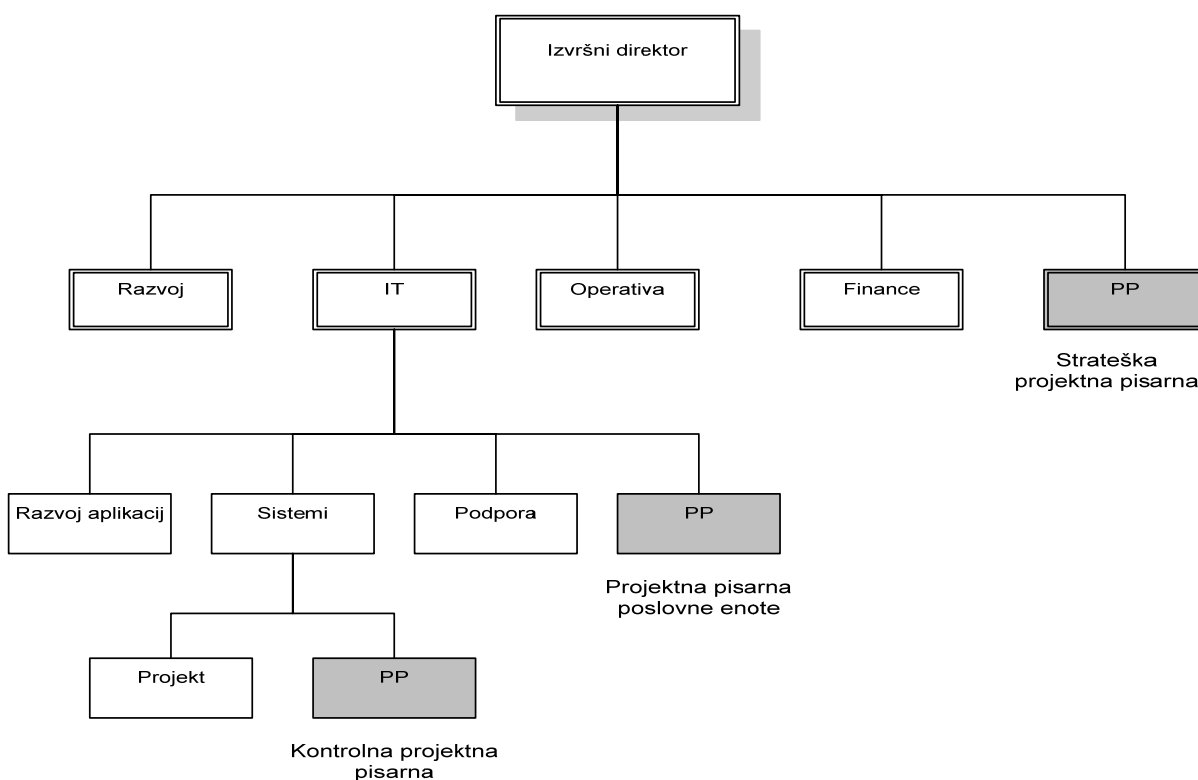
Opravlja naloge na področju projektnega ravnanja v skladu z internimi standardi in pravili stroke ravnanja projektov. Funkcije in odgovornosti projektne pisarne se skozi čas spreminjajo. Izredno pomembno za projektno pisarno je, da se uporablja za potrebe celotnega poslovnega sistema, v katerem deluje (Barba, Ban, 2006, str. 1–8).

2.3 TIPI PROJEKTHNIH PISARN

Projektne pisarna je fizična, lahko pa tudi navidezna pisarna s strokovnjaki s področja ravnanja projektov, ki s svojimi aktivnostmi skrbijo za zadovoljevanje potreb organizacije po ravnanju različnih projektov. Uporablja se kot organizacijski center projektne ravnanja, ki lahko obstaja na eni od ravni v organizaciji ali na vseh ravneh hkrati. Govorimo lahko o treh tipih projektne pisarne, saj je vsak tip organiziran na drugi hierarhični ravni v organizaciji, ki jih prikazuje slika 4 (Čuček, 2002, str. 4–12).

Iz slike 4 je razvidno, da projektne pisarne lahko odgovarja in poroča najvišjim ravnam organizacijske strukture, podpira lahko samo poslovne enote oziroma različne sektorje ali pa pokriva samo posamezen kompleksen projekt.

Slika 4: Projektne pisarne na različnih ravneh organizacije



Simboli:

- IT = informacijska tehnologija
- PP = projektne pisarne

Vir: Čuček, 2002, str. 6, lastna priredba.

2.3.1 Kontrolna projektne pisarna

To je pisarna tretje organizacijske ravni, ki večinoma uravnava posamezne velike, kompleksne projekte. Njena posebnost je usmerjenost na en sam projekt, ki ga pogosto imenujemo tudi program. Le ta potrebuje več terminskih načrtov, ki jih je treba združiti v

enega, in usklajevanje dela več projektnih ravnateljev. Vsak od njih je neodvisno odgovoren za posamezen terminski načrt projekta, potrebe po virih in z njimi povezane stroške. Kontrolno projektno pisarno vodi programski ravnatelj, ki je odgovoren za integracijo in uresničitev celotnega programa v planiranih rokih, planiranih stroških in s planirano kakovostjo (Premec, 2002, str. 16).

Razumljivo je, da taka kontrolna projektna pisarna, kljub njenemu imenu, ne bo izvajala samo kontrole nad posameznimi projekti, temveč bo aktivno sodelovala pri uresničitvi celotnega programa.

2.3.2 Projektna pisarna poslovne enote

Projektna pisarna poslovne enote je umeščena na drugo organizacijsko raven, torej v posamezno poslovno enoto ali divizijo, in je pristojna za integracijo večjega števila projektov.

Ni osredotočena le na uspeh posameznega projekta, ampak prenaša procese na druge projekte in tako omogoča večjo učinkovitost pri ravnanju virov na različnih projektih. Projektna pisarna poslovne enote omogoča ugotoviti, kje je pomanjkanje virov, hkrati zagotavlja informacije za sprejemanje odločitev o najemu ali zaposlitvi novih virov. Ker projektna pisarna ostaja znotraj posamezne poslovne enote, se konflikti, ki jih ne more rešiti, predajo vodstvu, končno odgovornemu za uspešnost znotraj poslovne enote (Premec, 2002, str. 16).

Obseg nalog projektne pisarne poslovne enote je nekoliko večji kot pri kontrolni pisarni, ki je osredotočena na en sam projekt. Projektna pisarna poslovne enote mora skrbeti za učinkovito razporejanje virov med različnimi projekti, postavljati prednostne naloge ob omejenih virih in učinkovito usklajevati aktivnosti, še vedno pa nima celovitega pregleda nad vsemi projekti v podjetju.

2.3.3 Strateška projektna pisarna

Strateška projektna pisarna je pisarna prve organizacijske ravni, ki ima pregled nad vsemi projekti v podjetju. Razporeja vire, uvaja procese, ima pregled nad vsemi projekti in skrbi za razvoj ravnanja projektov v celotnem podjetju. Strateška projektna pisarna se uveljavlja kot center za uresničevanje strategij celotnega podjetja, saj s svojimi procesi upošteva pomembnost projektnega ravnanja pri doseganju strateških poslovnih ciljev.

Izvajanje strategij je izvajanje projektov in drugih aktivnosti časovno omejenega trajanja. Projekti rasti in razvoja podjetja izhajajo iz njegove strategije razvoja in strategije se izvajajo s projekti. Konkurenčnost in vrsta drugih razlogov sili podjetja v hitro izvajanje

svojih strategij ter hitro in uspešno izvajanje projektov. Rezultat oblikovanja strategij so strateški razvojni programi in plani, kot so strateški projektni plan, strateški finančni plan, plani poslovnih izidov in podobno (Hauc, 2004, str. 213–220).

Strategijo lahko opredelimo kot oblikovano smer razvoja podjetja, ki opredeljuje dolgoročne razvojne usmeritve podjetja, ki vodijo h konkurenčnim prednostim ali drugim ciljem podjetja (Kovač, 2004, str. 221).

Strateška projektna pisarna pride v poštev, ko se srečujemo z razvejano organizacijsko strukturo. Vodstvo organizacije izbira projekte, ki uresničujejo strateške cilje organizacije. Glavni cilj je dobiček, sledijo pa mu drugi cilji, kot so povečanje tržnega deleža, osvajanje novih trgov, razvoj novih izdelkov in storitev (Premec, 2002, str. 17).

Na najvišji hierarhični ravni je strateška projektna pisarna namenjena reševanju konfliktov glede omejenih virov, s stalnim določanjem prednostnih projektov, ki so v interesu korporacije, obenem pa zagotavlja, da je metodologija ravnanja projektov prirejena potrebam celotne organizacije, ne le potrebam posameznega oddelka ali poslovne enote.

Ko projekti potekajo, se začenjajo, izvajajo in zaključujejo, je strateška projektna pisarna mesto za zbiranje podatkov o vseh projektih znotraj podjetja. Še vedno pa obstaja možnost, da se kljub strateški projektni pisarni nekateri projekti upravljajo samostojno, znotraj posamezne poslovne enote ali v zunanji, geografsko oddaljeni poslovni enoti. Ti projekti ne bodo izolirani, temveč bodo standardizirani in po potrebi podprti z mentorstvom strateške projektne pisarne.

S predstavitvijo treh različnih tipov projektnih pisarn sem ugotovila, da je pri umestitvi projektne pisarne na določeno organizacijsko raven vsekakor pomembno, kakšen pomen projektom predpisuje vodstvo. Višje je projektna pisarna umeščena v organizacijski strukturi, več nalog izvaja in večjo odgovornost nosi za uspešnost projektov.

Pri tem se postavlja tudi vprašanje, ali je bolje, da je projektna pisarna umeščena v organizacijo na različnih hierarhičnih ravneh kot štabna enota ali kot poslovna funkcija? Če je organizirana zato, da bo desna roka vodstva in bo delovala kot štabna enota, je sicer taka projektna pisarna lažje uvedena in v očeh projektnih ravnateljev že ima določeno avtoriteto, po drugi strani pa slabo vpliva na zaupanje projektnih ravnateljev, ki naj bi jim projektna pisarna pomagala pri vsakdanjem delu na projektih. Če pa je projektna pisarna izenačena z ravnjo managerjev poslovnih funkcij, ji projektni ravnatelji bolj zaupajo, še vedno pa lahko obdrži vlogo posrednika med projektnimi ravnatelji in vodstvom organizacije.

2.4 FUNKCIJE PROJEKTNE PISARNE

Projektna pisarna je mesto, na katerem se srečujejo strokovnjaki, ki so v podjetju zadolženi za ravnanje projektov. Namen projektne pisarne je zagotavljati organizacijsko in tehnično podporo izvajanju projektov. Funkcije, pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne so v različnih podjetjih različne in se skozi čas spreminjajo. Pri projektne pisarni je pomembno, da se že pred njeno uvedbo natančno opredelijo njene glavne funkcije, njen položaj v organizacijski strukturi podjetja, njena kadrovska zasedba in naloge, ki jih bo izvajala. Omogoča proces zbiranja podatkov in poročil o planiranju in napredovanju projektov ter je odgovorna za nenehno podporo standardov in praks, ki določajo ravnanje projektov v podjetju. Glavne naloge in zadolžitve, ki jih mora zagotavljati projektna pisarna, so (Kušar et al., 2004, str. 262–264):

- **podpora projektom,**
- **svetovanje in mentorstvo projektnim ravnateljem,**
- **razvoj metod in standardov ravnanja projektov,**
- **izobraževanje in kadrovska evidenca sodelujočih na projektih.**

Navedene funkcije projektne pisarne bom opisala v nadaljevanju.

2.4.1 Podpora projektom

Podpora projektom je najosnovnejša funkcija projektne pisarne. Vloga projektne pisarne je zagotavljati primerno administrativno podporo projektnim ravnateljem glede projektnega planiranja, terminskega planiranja, obvladovanja stroškov, projektnega uveljavljanja in nadzora nad projekti ter podpore projektov z ustrezno programsko opremo, da se bodo ti osredotočili na ravnanje konkretnega projekta, vodenje, motiviranje članov projektnega tima, sestavljanje tima in drugo.

Podpora projektom vključuje dokumentacijo, potrebno za spremljanje projektov in sprememb, ki nastajajo na projektih, in zbirko znanj, ki pomaga pri vključevanju novih ravnateljev projektov. Projektne podpora mora skrbeti tudi za spremljanje in poročanje o aktivnostih. V nekaterih primerih morajo biti podatki o stanju kritičnih projektov dnevno dopolnjeni s spremembami v terminskem planu, tako da lahko ključni udeleženci v realnem času natančno vidijo, kje je projekt. Spremembe morajo biti zabeležene in objavljene v tako imenovanem dnevniku sprememb, ki mora biti sproti dopolnjevan ter mora prikazovati dejansko stanje vseh sprememb, odobrenih in neodobrenih.

Projektne pisarna ima lahko z obvladovanjem procesov, povezanih s spremembami na projektih, ključno vlogo in močno zmanjša obseg administrativnih del, ki jih mora opravljati projektni ravnatelj. To zagotavlja, da se bodo odobrene spremembe izražale v specifikacijah in pogodbenih dokumentih ter da bodo člani projektnega tima pravočasno obveščeni o spremembah.

V vseh fazah projekta nastaja dokumentacija. To so razne raziskave, poročila, ocene, obrazci, mnenja, elaborati, specifikacije, zapisniki, predloge, analize in drugo. Na njihovi podlagi nastaja zbirka znanja, za katero skrbi projektna pisarna.

Zbirka znanja nastaja tudi z revidiranjem zaključenih projektov, ki jo opravi projektna pisarna in sproti dopolnjuje zbirko. Z revizijo izvedenih projektov se tako pridobijo pomembne informacije o pravilnosti projektnega ravnanja; vse od planiranja, načina izvajanja do kontrole projektov.

Podpora projektom vključuje tudi obvladovanje tveganj, ki morajo biti identificirana, analizirana, minimizirana in opazovana. Narejeni morajo biti načrti, ki opredeljujejo, kako ravnati z zelo in zmerno tveganimi dogodki. Poleg tega pa morajo biti izvedene aktivnosti za zagotavljanje pravočasne odzivnosti. V nekaterih primerih, ko je tveganje tako veliko, da zahteva spremembo terminskega plana projekta, projektna pisarna v sodelovanju s projektnim ravnateljem razvije alternative, ki vplivajo na terminski plan, predračun in obseg projekta (Čuček, 2002, str. 6–12).

Poleg obvladovanja tveganj vključuje tudi spremljanje stroškov, ki nastajajo v projektu. Včasih je izredno težko pridobiti konkretne podatke o nastalih stroških, saj so računovodski sistemi zelo togi in niso prilagojeni projektneemu načinu dela. Ker so projekti zunaj meja oddelkov in funkcij je ugotavljanje dejanskih stroškov zelo težavno. Projektne pisarna tako lahko z obvladovanjem stroškom ponuja podporo projektom, saj lahko s sledenjem stroškov in dejansko porabljenih delovnih ur preveri in izdela končno finančno sliko projekta ter izdela ocene trenutnih in prihodnjih variant stroškov.

V okviru projektne pisarne lahko projektne ravnatelji in člani projektne timov pričakujejo administrativno pomoč projektne pisarne tudi na naslednjih področjih (Block, Frame, 1998, str. 11–15):

- **Vzdrževanje in posodabljanje planov projektov:**

Plan projekta oskrbuje projektne tim z informacijami, kdo mora opraviti določeno nalogo v določenem času in kaj naj bi nekdo delal. Dober plan je projektneemu timu pri izvajanju nalog v veliko pomoč in zmanjšuje morebitna tveganja. Posodabljanje in vzdrževanje plana projekta je naloga projektne pisarne. Seveda pa vzdrževanje planov poteka v sodelovanju s projektne timom.

- **Izdelava in distribucija poročil:**

Vsak projekt zahteva periodično in tudi izredno poročanje o napredku. Projektne pisarna pripravi in distribuira periodična poročila naročniku in drugim sodelujočim na projektu, da so obveščeni o napredovanju in doseženih rezultatih projekta.

- **Arhiviranje podatkov:**

Projekt v času svojega trajanja proizvaja veliko podatkov, ki se lahko izgubijo, če niso sistematično arhivirani. Ti podatki so del zbirke znanja, ki je za podjetje dragocena in pomaga pri sprejemanju prihodnjih odločitev na projektih. Graditev zbirke znanja je naloga projektne pisarne kot središča projektne ravnanja v organizaciji.

- **Vzdrževanje delovne knjige projekta:**

Večina velikih in zahtevnih projektov ima delovno knjigo projekta, v kateri so zapisane vse akcije (spremembe, odločitve), sprejete med samim izvajanjem projekta.

Pomembna podpora projektom je tudi podpora s programsko opremo. Danes si ne moremo predstavljati ravnanja projekta brez računalniško podprte rešitve. Informacijski sistem mora biti zasnovan tako, da upošteva potrebe projekta in projektne managementa ter tudi potrebe celotnega podjetja. Projektnim ravnateljem mora pomagati pri načrtovanju, planiranju, vodenju in spremljanju projekta z ustreznimi programskimi orodji. Prav tako mora zagotavljati podporo članom projektnega tima, da bodo lahko komunicirali in enostavno dostopali do skupne zbirke podatkov o projektih (Block, Frame, 1998, str. 14).

Naloge projektne pisarne, povezane s projektnim informacijskim sistemom, so (Wysocki, 2003, str. 407):

- **Ocenjevanje in izbira informacijskega sistema.** Treba je spoznati funkcije posameznih programskih rešitev, jih oceniti ob upoštevanju omejitev in značilnosti podjetja, jih preizkusiti ter izbrati najprimernejšo.
- **Izbira ponudnika.** Ponudnika izberemo glede na stopnjo zahtevane prilagoditve informacijskega sistema podjetju, poprodajne storitve v smislu usposabljanja in pomoči ob težavah, reference ponudnika ter seveda cene programske opreme in storitev.
- **Nastavitve, vzdrževanje in posodobitve.** Informacijski sistem je treba nastaviti, vzdrževati in posodabljati, za kar skrbi projektne pisarna s sodelavci.

2.4.2 Svetovanje in mentorstvo projektnim ravnateljem

Projektne pisarne mora biti stičišče znanja, izkušenj in dobre prakse ravnanja projektov. Pri konceptu svetovanja in mentorstva ni glavna naloga mentorjev reševanje problemov, ampak podajanje znanja in veščin projektnim ravnateljem, da bodo sami reševali nastale probleme. Pomembno je tudi, da je svetovanje strokovno in dosegljivo tudi drugim udeležencem na projektih v okviru projektne pisarne.

Block in Frame (1998, str. 19–25) navajata naslednje naloge projektne pisarne v okviru funkcije svetovanja in mentorstva:

- **Mentorstvo projektnim ravnateljem in vodilnemu managementu podjetja**

Ta oblika pomoči projektnim ravnateljem je najučinkovitejša z mentorji iz podjetja. Celotni mentorski sistem podjetja deluje pod okriljem projektne pisarne. Uspešno in učinkovito izvajanje projektov ni mogoče, če vodilni management podjetja ne pozna osnov projektnega ravnanja. Ustrezen sistem mentorstva pod vodstvom projektne pisarne bo dvignil zavest o vlogi in pomenu projektov ter poskusil zagotoviti podporo vodstva podjetja.

- **Pomoč pri planiranju projektov in sodelovanje pri njihovem zagonu**

Plan je podlaga za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti projekta. Planiranje projekta je zahtevno zaradi obilice neznank, ki se pojavljajo pri vsakem projektu. Pisarna pomaga pri vsebini plana ter tudi pri izbiri in ustrezni uporabi tehnik, metod in orodij paniranja. Vse faze pred izvajanjem projekta se združijo v zagonu projekta. Nasveti v tej fazi so vedno dobrodošli, saj dober zagon poveča možnost uspešne izvedbe projekta.

- **Pomoč pri organizacijskih spremembah in posredovanje pri kritičnih projektih**

Organizacija projekta je zahtevna naloga. Zahteva obilo usklajevanja, pogajanj, znanja in izkušenj, kar ravnatelj lahko dopolni s strokovno pomočjo projektne pisarne.

Kadar projekti zaidejo v nepravilno smer, je treba hitro posredovati, da ne postanejo še bolj problematični. Projektni tim se lahko vedno po pomoč obrne k preverjenim svetovalcem pod okriljem projektne pisarne.

Svetovalci iz projektne pisarne morajo projektnim ravnateljem po potrebi tudi svetovati pri sestavljanju projektnih timov, vodenju, komuniciranju, pogajanju z naročniki in izvajalci, motiviranju, začenjanju projektov in drugem, bistveno je, da prenašajo znanje na projektne ravnatelje, s čimer jim omogočijo, da bolje opravljajo svoje delo pri sedanjih in prihodnjih projektih.

2.4.3 Razvoj metod in standardov ravnanja projektov

Projektne pisarne so odgovorne tudi za razvoj, uvajanje ter vzdrževanje standardov in metodologij, ki se nanašajo na ravnanje projektov. Namen projektne pisarne pri tem je, da uredi in poenoti področje projektnega ravnanja v podjetju. Zaposleni v projektne pisarne ponujajo strokovno pomoč pri njihovem uvajanju. Projektne pisarne združuje izkušnje, pridobljene na projektih z dokumentiranjem in ažuriranjem dobrih praks projektnega ravnanja. Ta del metode za vzdrževanje standardov se izvaja kot ponavljajoča se analiza, katere namen je ugotoviti najboljše prakse, ki jih potem projektne pisarne integrira v lastno metodologijo projektnega ravnanja in objavi na način, da so na voljo vsem zaposlenim v podjetju, ki se ukvarjajo z ravnanjem projektov.

Pri vzpostavljanju standardov, metod in predpisov je treba v prvi fazi določiti vire, na podlagi katerih bodo standardi oblikovani. Nato je treba prepoznati, kateri standardi so potrebni, uvesti zelene standarde ter nazadnje spremljati njihovo izvajanje in učinkovitost. Standardi in metode ravnanja projektov se lahko oblikujejo na podlagi izkušenj podjetja, primerjave s podjetji, ki imajo dobro razvito ravnanje projektov, primerjave s sorodnimi podjetji ter z najboljšimi podjetji v panogi in širše, na podlagi usmeritve oblikovalcev standardov ali na podlagi obstoječe strokovne literature (Hill, 2004, str. 74).

Standardi in metodologija so lahko razviti na različnih področjih, ki so med drugim (Block, Frame, 1998, str. 28):

- razvoj in nadzor nad uporabo postopkov ravnanja projektov;
- vzdrževanje dokumentacije in
- izbor primerne računalniške programske opreme.

Prvi korak k urejenemu izvajanju projektov je razvoj doslednih procesov, ki morajo veljati in biti vzpostavljeni za celotno organizacijo. Razvoj procesov ravnanja projektov je za organizacijo občutljivo dejanje. Biti mora tesno povezan s prakso. Pri razvoju morajo sodelovati zaposleni, ki so vključeni v ravnanje projektov. Če zaposleni pri razvoju procesov sodelujejo, projektna pisarna lažje pridobi njihovo zaupanje in uveljavi svojo avtoriteto.

Področja, na katera posega projektna pisarna z nalogo poenotenja in vzpostavljanja standardov, so področje dokumentacije, informacijske podpore projektom in postopkov ravnanja projektov, saj je zaradi nastanka velike količine dokumentov in zaradi želje po večji preglednosti nad njimi, nekatere postopke smiselno poenotiti (Block, Frame, 1998, str. 28).

Postopki v ravnanju projektov morajo biti na eni strani dovolj podrobni, da lahko igrajo vlogo vodnika pri projektne delu, na drugi strani pa ne smejo biti preveč podrobni in birokratski, da bi zavirali pobude in novosti, ki so pri projektne delu neizbežne. Projektna pisarna mora na tem področju najprej definirati, kako obsežni in podrobni bodo ti postopki.

2.4.4 Izobraževanje in kadrovska evidenca sodelujočih na projektih

Če želimo v organizaciji obdržati dober projektni management, moramo neprestano izobraževati ključne ciljne skupine. V mnogih podjetjih se je razvoj ravnanja projektov začel prav z usposabljanjem in izobraževanjem. Če v podjetju obstaja projektna pisarna ali pa jo podjetje še namerava vzpostaviti, je pomembno, da ravno projektna pisarna dobi nalogo, da poskrbi za celovit, strokovno utemeljen in z metodologijo ravnanja projektov usklajen pristop k izobraževanju vseh s projekti povezanih zaposlenih v podjetju.

Naloga izobraževanja in usposabljanja se v praksi velikokrat prekriva z delom kadrovske funkcije v podjetju. V tem primeru sta potrebna sodelovanje in razmejitev pristojnosti obeh enot. Naloga projektne pisarne je zagotoviti primeren program usposabljanja, izvedba programa pa je delo kadrovske funkcije (Block, Frame, 1998, str. 43–47).

Projektna pisarna je odgovorna za področje internih usposabljanj in seminarjev s področja tehnik ravnanja projektov. Odgovorna je za usposabljanje vseh zaposlenih v organizaciji. Sama ali v tesni povezavi z organizacijsko enoto, ki skrbi za razvoj kadrov, pripravlja in

izbira izobraževanja, ki jih vodijo zunanji strokovnjaki in strokovnjaki iz podjetja (Burgar, 2005, str. 49).

Glede na vsebino izobraževanja ločimo (Block, Frame, 1998, str. 38–41):

- **Znanja splošnega managementa.** Izobraževanja s področja splošnega managementa so namenjena ravnateljem projektov in posegajo na vsa področja splošnega managementa.
- **Osnove in nadgradnja projektnega managementa.** Namenjena so tistim, ki se z ravnanjem projektov srečujejo prvič. Temu izobraževanju nato sledi nadgradnja osnov projektnega managementa, kjer se poglobljajo predhodno pridobljena znanja ter vključujejo še razne delavnice in primeri iz prakse.
- **Priprava na certifikat.** Za pridobitev certifikata je treba pridobiti standardna znanja iz projektnega managementa in opraviti izpit. Take izpite izvajajo mednarodna združenja za projektni management, kot so PMI, IPMA in v Sloveniji Združenje za projektni management (ZPM).
- **Programska oprema in druge izbrane teme.** To so izobraževanja in usposabljanja za uporabo programskih orodij ravnanja projektov. Namenjena so vsem, ki prihajajo v stik s projektnim delom v podjetju. Za specifična področja pa se organizirajo usmerjena izobraževanja, kot so planiranje projektov, ocenjevanje tveganj, pogajanja ipd.

Poleg izobraževanja poskuša projektna pisarna skrbeti, da pravi ljudje delajo na pravih projektih ob pravem času. Veliko ji pri tem pomaga kadrovska evidenca sodelujočih na projektih, ki predstavlja popis vseh kadrov, primernih za delo na projektih v organizaciji. Ko organizacija zaposli nove ljudi, se v kadrovski evidenci vzpostavi njihov profil in se sproti dopolnjuje, če zaposleni pridobi dodatno usposobljenost oziroma izobrazbo.

Če podjetje izvaja veliko število projektov, je smiselno, da so projektni ravnatelji zaposleni v okviru projektne pisarne, saj od vodje projektne pisarne dobivajo naloge za projekte in ob zaključku posameznega projekta naloge za naslednje projekte. V tem primeru projektna pisarna skrbi, da so projektni ravnatelji stalno zaposleni in po zaključku projektov ne ostanejo brez dela.

V podjetjih z manjšim številom projektov so navadno projektni ravnatelji stalno zaposleni v preostalih funkcijah podjetja. Projektna pisarna jih zaposli le za čas in obseg izvajanja projekta, temu primerno je tudi plačilo. Tako kadrovanje je v praksi pogostejše. Razlog je, da lahko po končanem projektu ravnatelj deluje naprej v funkciji, če zanj ni dovolj projektnega dela.

Če želi projektna pisarna zadovoljevati organizacijske potrebe z ravnatelji projektov, mora obvladati razvoj in izrabo človekovih zmožnosti. Če ima organizacija centralno organizacijsko enoto, ki skrbi za kadre, mora projektna pisarna z njo sodelovati in izvajati naslednje kadrovske naloge (Block, Frame 1998, str. 47–55):

- **Prepoznavanje potrebnega znanja in sposobnosti za določeno delo.** Prepoznavanje zahtev po managerskem in tudi tehničnem znanju.
- **Izbira projektnih ravnateljev.** Naloga projektne pisarne je izbrati najprimernejšega projektnega ravnatelja za posamezni projekt. Pri tem si lahko pomaga z oblikovanjem zbirke o sposobnostih, znanjih in izkušnjah projektnih ravnateljev. Izbira zunanjega ali notranjega ravnatelja je odvisna od kadrovske politike in razpoložljivosti ustreznega kadra.
- **Pomoč pri izbiri projektnega tima.** Projektne pisarne pomaga ravnatelju posameznega projekta oblikovati tim, saj ve, kdo v podjetju ima zahtevane lastnosti in znanja ter kakšna je njegova obremenjenost.
- **Ocenjevanje dela in sposobnosti.** Projektne pisarne ocenjuje delo in sposobnosti projektnih ravnateljev in projektnega tima. Ocene dela se dodajo zbirki podatkov o usposobljenosti posameznikov v podjetju, kar olajša kadrovanje pri prihodnjih projektih.
- **Nagrajevanje projektnih ravnateljev.** Projektno delo je stresno in navadno zahteva tudi nadurno delo. Sistem nagrajevanja mora biti narejen tako, da ravnatelje projektov spodbuja in motivira.

Dejstvo je, da se mora vsako podjetje zavedati, da težav pri ravnanju projektov ne more enostavno rešiti z nakupom programske rešitve in kratkim izobraževanjem s področja osnov projektnega managementa. Veliko težav lahko reši projektne pisarne v okviru svojih nalog in hkrati ponuja pomembno podporo procesu ravnanja projektov.

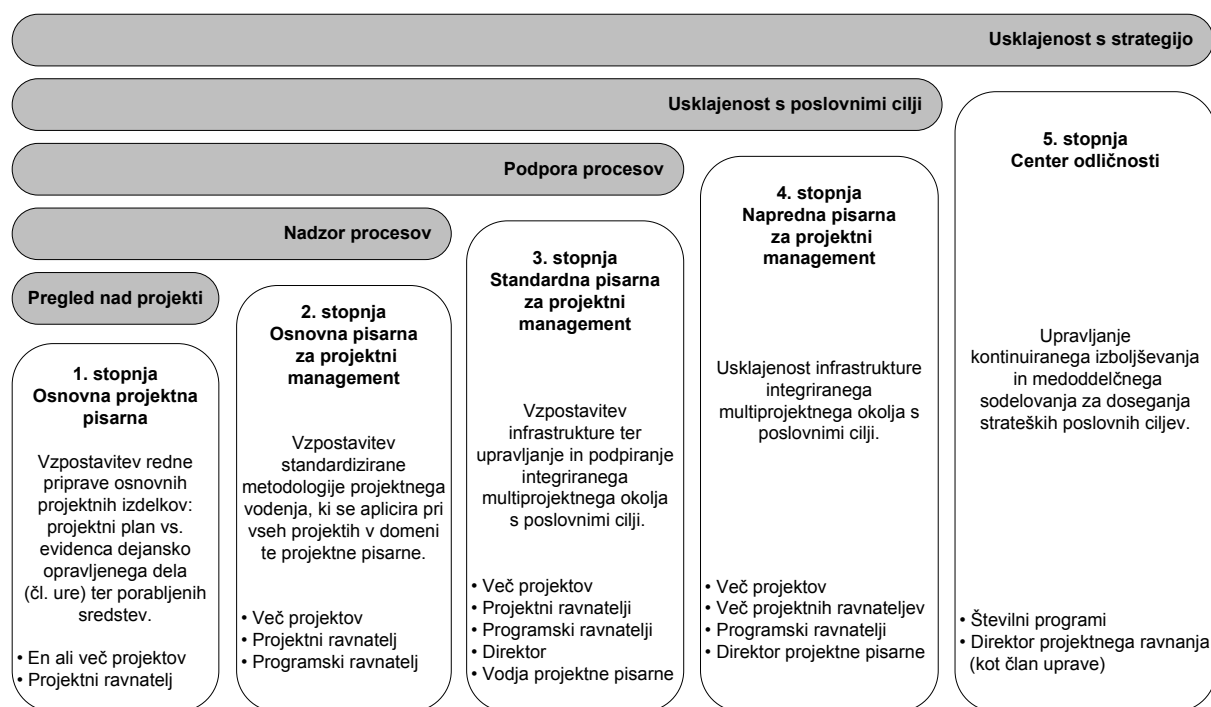
2.5 OPREDELITEV RAZLIČNIH STOPENJ PROJEKTNE PISARNE

Obstaja več stopenj razvitosti projektne pisarne glede na njeno raven odgovornosti, avtoritete in same funkcije, ki jih izvaja. Skladno s Hillom (2004, str. 343–415) je mogoče projektne pisarne deliti na naslednje stopnje (slika 5):

- **osnovna projektne pisarne** (»Project Office«),
- **osnovna pisarna za projektni management** (»Basic Project Management Office«) oz. programska pisarna (»Program Office«),
- **standardna pisarna za projektni management** (»Standard Project Office«),
- **napredna pisarna za projektni management** (»Advanced Project Management Office«),
- **center odličnosti** (»Center of Excellence«).

Posamezna organizacija se na podlagi analize lastnih potreb odloči, katera oziroma katere izmed naštetih stopenj bi ji najbolj ustrezale. Pri tem je treba omeniti, da se večina projektnih organizacij odloči za tretjo stopnjo, torej za standardno pisarno za projektni management.

Slika 5: Stopnje projektne pisarne



Vir: Korber, 2005 str. 23.

Iz slike 5 je razvidno, da projektne pisarne na svoji najbolj zreli stopnji skrbi za strateške procese, učinkovito ravna različne portfelje projektov in programov, medtem, ko na svoji osnovni stopnji skrbi le za pregled nad posameznimi projekti v smislu terminskega planiranja in poročanja o delu na projektu.

Osnovna projektna pisarna je najosnovnejša stopnja projektne pisarne, ki ima pregled nad projektom (oziroma nad več projekti) v okviru ravnanja projektov. Tako obliko projektne pisarne vzpostavi ravnatelj projekta, ki je odgovoren za posamezen projekt oziroma za več projektov.

Osnovna pisarna za projektni management oziroma programska pisarna se ukvarja s pregledom in nadzorom več projektov. Nekateri avtorji jo poimenujejo tudi kot programsko pisarno, saj pokriva sklop projektov v okviru programa in je tako tudi v domeni programskega ravnatelja. Program je sestav velikega števila projektov, ki morajo biti med seboj povezani. Podobnost programa in projekta je, da imata oba določen začetek in konec ter da je rezultat obeh enkraten produkt. Glavna naloga te pisarne je podpirati celoten program in postaviti dobre prakse ravnanja projektov. Programska pisarna je po navadi vzpostavljena le za določen čas – in je v njej za polni delovni čas praviloma zaposlena ena oseba, ki pa ima po potrebi dostop do dodatnih virov (npr. systemskega inženirja, ki vzdržuje opremo in jo tehnično nadgrajuje) – ter je razpuščena v trenutku, ko se določen program konča.

Standardna pisarna za projektni management je primerna za podjetja, kjer je ravnanje projektov osrednja poslovna dejavnost. Taka pisarna ima pregled in nadzor nad projekti več programov, dodatno pa ponuja podporo, ki optimizira izvajanje projektov. Vzpostavi in nadalje razvija metodologijo projektnega ravnanja na ravni celotnega podjetja. Standardna pisarna za projektni management se lahko razvije postopoma iz programske pisarne, ki je lahko tudi nadgradnja elementarne projektne pisarne, lahko pa se razvije tudi brez prehoda prek predhodnih dveh stopenj. Polne funkcionalnosti take projektne pisarne so po navadi vzpostavljene v dveh do treh letih, pogoj za to pa je, da vodstvo organizacije zagotavlja popolno podporo novi organiziranosti in novemu projektnemu načinu dela. V standardni projektni pisarni sta po navadi, poleg ravnatelja projektne pisarne, zaposlena še eden ali dva redno zaposlena sodelavca. V projektni pisarni, s polovičnim delovnim časom, sodelujejo tudi drugi sodelavci iz projektnega okolja organizacije in drugih poslovnih enot. Z razvojem novih funkcionalnosti projektne pisarne se postopoma vzpostavljajo nova delovna mesta v pisarni.

Napredna pisarna za projektni management ima centraliziran pregled in nadzor nad projektnim ravnanjem podjetja. Izvaja podporne aktivnosti, hkrati pa v okolje projektnega managementa integrira poslovne cilje organizacije, kar predstavlja razvoj in integracijo standardnih postopkov projektnega managementa in drugih poslovnih procesov. Napredna pisarna za projektni management se razvije iz obstoječe standardne projektne pisarne organizacije v enem do dveh let. Postopoma postane samostojna poslovna enota, ki ima svojega direktorja. Zaposleni v tej obliki projektne pisarne so tako strokovnjaki projektnega ravnanja kot tudi drugih integriranih poslovnih procesov, vključno z administrativnimi sodelavci.

Center odličnosti je svoja poslovna enota v organizaciji. Odgovorna je za ravnanje projektov na ravni podjetja, ki mora biti usklajeno s strateškimi cilji podjetja. V podjetju s to stopnjo razvitosti projektne pisarne niso nič nenavadnega tudi sočasne nižje stopnje projektne pisarn, ki v tem primeru skrbijo za bolj operativne funkcije. Podrejene projektne pisarne poročajo centru odličnosti, ki direktno in prek njih strateško krmili ravnanje projektov v organizaciji. Vodja centra odličnosti je po navadi predstavnik najvišjega vodstva podjetja. Center odličnosti se lahko razvije na dva načina. Prvi način, ki je značilen za podjetja manjše in srednje velikosti, je razvoj predhodne stopnje projektne pisarne v center odličnosti. Drugi način, za katerega se pogosteje odločajo velike organizacije, predstavlja razvoj centra odličnosti neodvisno od predhodnih projektne pisarn v organizaciji, s ciljem vzpostaviti strateško usmeritev podrejenim projektnim pisarnam. Dober primer bi bila multinacionalka, ki bi imela na svojem sedežu center odličnosti. Ta bi strateško usmerjal, nadziral in pomagal podrejenim projektnim pisarnam v regijah, kjer organizacija deluje. Vzpostavitev centra odličnosti praviloma traja od enega do dveh let (Korber, 2005, str. 23–24).

Odločitve za vzpostavitev določene stopnje projektne pisarne se razlikujejo med seboj tudi glede na to, na kateri stopnji projektne zrelosti je podjetje. Zrelost v projektnem

managementu je po Kerznerju definirana kot razvoj procesov ravnanja projektov, ki so po naravi ponovljivi in zagotavljajo veliko verjetnost za uspešno izvedbo vsakega projekta.

Potrebno je strateško načrtovanje ravnanja projektov, stalno preverjanje stopnje zrelosti (proces zorenja) in uravnavanje poti. Zrelost v projektnem managementu in ponovljivost procesov še ne zagotavljata odličnosti in stalnih izboljšav, čeprav podjetje razvije zrel sistem in procese ravnanja projektov. Dejstvo je, da mora po vzpostavitvi projektna pisarna skrbeti, da si nenehno prizadeva za uspešno ravnanje projektov, ter ugotoviti potrebne ukrepe, ki vodijo v izboljšave in njihovo postopno izvajanje (Barba, Ban, 2006 str. 1–4).

V praksi je situacija največkrat taka, da le s težavo določimo meje med posameznimi modeli in stopnjami razvitosti, zato se v praksi le redko srečamo s čistimi modeli projektnih pisarn. Različne stopnje projektnih pisarn, lahko obstajajo v posameznem podjetju celotno življenjsko obdobje nespremenjene, lahko pa prehajajo tudi v višje zrelostne stopnje, pri čemer je potrebno izbiro projektne pisarne prilagoditi potrebam projektov in organizacijski strukturi podjetja (Burgar, 2005, str. 48).

2.6 ZAPOSLENI V PROJEKTNI PISARNI

Kadrovske zasedbe projektnih pisarn se lahko zelo razlikujejo in so odvisne predvsem od potreb pri trenutnem projektu ali v organizaciji. V projektni pisarni lahko delajo strokovnjaki različnih profilov v različnih vlogah. Področja del nekaterih najpogostejših vlog lahko opredelimo s tako kadrovsko sestavo (Kušar et al., 2004, str. 264):

- **Ravnatelj projektne pisarne** – komuniciranje z vodstvom podjetja ali organizacije, odločanje o izvajanju nalog v projektni pisarni, delegiranje nalog in koordiniranje projektov, svetovanje vodstvu.
- **Organizator dela v projektni pisarni projekta** – planiranje projekta in svetovanje pri planiranju, spremljanje izvajanja projekta, analiziranje in pripravljanje poročil o izvedbi projekta, skrb za sistem kakovosti.
- **Administrativni strokovnjak** – urejanje projektne dokumentacije in arhiva projekta, komuniciranje z vsemi razpoložljivimi sredstvi.
- **Operativni finančni strokovnjak** – skrb za projektni sistem finančnega poslovanja, analiziranje in poročanje o planiranih in porabljenih finančnih sredstvih v povezavi s predračunom.
- **Operativni pravni strokovnjak** – spremljanje in proučevanje zakonskih in podzakonskih predpisov glede dejavnosti organizacije, pripravljanje pogodb za izvedbo del pri projektu, skrb za legalnost različnih procesov, povezanih s projektom, obvladovanje različnih pravnih redov.
- **Strokovnjak za ravnanje s tveganji** – obvladovanje tveganj in skrb za sistem upravljanja tveganj, svetovanje vodstvu glede opravičljivosti investicij.

- **Strokovnjak za naročila in nabavo** – pripravljane razpisnih dokumentacij, izvajanje naročil v skladu z nacionalnimi zakoni ali pravili mednarodnih finančnih institucij.
- **Analitik sistema projektnega ravnanja** – svetovanje pri izbiri in implementaciji informacijske tehnologije, svetovanje pri upravljanju z informacijami, celotna informacijska podpora projektne pisarne.
- **Specialist za različna tehnična področja projekta** – svetovanje vodji projektne pisarne in projektnim ravnateljem na specialnih tehničnih področjih, ki jih pokriva projekt.

Tako obsežna kadrovska sestava, ki pokriva vse vloge, pride v poštev v velikih podjetjih z velikim številom projektov, pogosto pa srečujemo v projektnih pisarnah le vodje projektne pisarne, ki skrbijo za celotno področje organiziranja dela na projektih in morda še kakšnega administrativnega strokovnjaka. Manj ko ima podrejenih, več operativnih nalog mora opravljati sam.

Zelo verjetno projektna pisarna ne bo mogla zaposliti vseh navedenih kadrov zaradi stroškovnih omejitev, zato bodo morale biti nezasedene vloge razdeljene med obstoječe kadre projektne pisarne, strokovne naloge pa bodo razdeljene zaposlenim v drugih oddelkih podjetja.

Najpomembnejšo vlogo ima vodja projektne pisarne, ki je hkrati tudi njen koordinator in nosi celotno odgovornost za njeno delo. Vodja projektne pisarne mora imeti v podjetju dovolj vpliven položaj. Pogosto je najprimernejši kandidat za to mesto pomočnik direktorja podjetja za ravnanje projektov ali tej ravni primeren položaj.

Vodja projektne pisarne je zadolžen predvsem za (Santosus, 2003):

- samostojno organiziranje in vodenje dela;
- izdelovanje modelov za ravnanje projektov;
- postavitve organizacije ravnanja projektov v organizaciji;
- analiziranje poteka projektnega dela v organizaciji ter predlaganje dopolnitev in korekcij organizacije ravnanja projektov v organizaciji;
- svetovanje pri pripravi zbirnih poročil o napredku projektov;
- izboljševanje sistema spremljanja in poročanja o projektu ter sistema zagotavljanja kakovosti;
- pripravo četrletnega poročila o izvajanju projekta in sodelovanje s strokovnjakom za finančne zadeve pri integraciji poročila, ki se uporablja za črpanje posojilnih sredstev za projekt;
- zbiranje podatkov za pripravo kontrolnih poročil, poročila o napredku projekta in poročila o izvajanju projekta;
- vnašanje podatkov o dejanskem napredovanju podprojektov v plane;
- pripravljane predlogov za zmanjšanje oziroma odpravo zamud pri uresničevanju planov;

- obveščanje ravnateljev projektov o zamudah pri uresničevanju planov;
- pripravo kontrolnega poročila o projektu in podprojektih za projektne ravnatelje;
- analiziranje tveganj in priprava predlogov za korektivne aktivnosti;
- pridobivanje podatkov s stani drugih oddelkov v podjetju;
- opravljanje nadzora nad delom delavcev pri projektih;
- razporejanje sodelavcev pri projektih in usklajevanje načrtovanega obsega dela;
- predstavljanje družbo v okviru dodeljenih nalog pri zunanjih institucijah in poslovnih partnerjih.

Za posledice svojega dela odgovarja (Premec, 2002, str. 15–17):

- za pravočasno obveščanje ravnateljev projektov in vodstva o vseh vprašanjih, ki so pomembna za določanje in izvajanje poslovnih funkcij, načrtov in planov ter poslovanje organizacije;
- za strokovno in pravočasno opravljeno delo, določeno z opisom delovnega mesta, individualno pogodbo, pooblastili in nalogami;
- za sprejete odločitve pri vodenju;
- za pripravo in uskladitev ter doseganja letnega plana dela;
- za podana stališča ali usmeritve za delo drugih organizacijskih enot;
- za porabo sredstev v okviru letnega plana;
- za pravočasno reševanje morebitnih problemov pri projektih;
- za pravilnost in zakonitost dela pri projektih;
- pravočasno opozarjanje na odmike od kazalcev uspešnosti projekta;
- pravočasno opozarjanje na odmike od podrobnega plana projekta;
- spremljanje izvajanja projekta;
- upravljanje sistema poročanja na projektu, koordinacija dela vseh članov projektne pisarne.

Pri projektih sodelujejo zaposleni v organizaciji in zunanji sodelavci. Ker vsako izvajanje projekta spremljajo nepredvidljive situacije, se mora ravnatelj projekta hitro odločati o nadaljnjih korakih. Prav v takih trenutkih projektni tim potrebuje vodnika, ki mu je v pomoč. Ena izmed glavnih funkcij svetovalcev in mentorjev projektnega ravnanja je, da so dostopni in dovzetni – ponujajo vsakršno pomoč v zvezi s projektom. Zavedati se moramo, da če želimo imeti tako pomoč, moramo imeti v podjetju dobro izobražen in izkušen tim strokovnjakov s širokim znanjem o ravnanju projektov (Block, Frame, 1998, str. 20–21).

3 VPLIV PROJEKTNE PISARNE NA PROJEKTNO KULTURO PODJETJA

3.1 POJMOVANJE IN POMEN KULTURE

Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, Kovač in Koletnik, 1993, str. 169)

Predstavlja sestav razmerij in odnosov med zaposlenimi v podjetju ter vključuje sistem vrednot, norm, nagrad, vzornikov, obredov in situacijske spremenljivke, kot so: okolje, cilji, tehnologija, velikost podjetja in drugo. Je eden najpomembnejših dejavnikov uspešne uveljavitve ravnanja projektov v podjetje (Mesner-Andolšek, 1995, str. 21).

Kulturo v podjetju lahko opredelimo kot vrednote, ki jih člani združbe nezavedno oblikujejo, cenijo, upoštevajo in jim sledijo. V močni kulturi je delitev skupnih vrednot navzoča pri večini članov in močno vpliva nanje. Šibka kultura pomeni, da le manjše število članov deli vrednote in te nanje nimajo velikega vpliva (Rozman, 2004a, str. 17–20).

V močni organizacijski kulturi so pomembne vrednote vključene v miselni vzorec vseh zaposlenih, torej splošno sprejete. Zanja je značilna nizka stopnja prekinjanja delovnega razmerja zaposlenih, saj je enoglasnost glede ciljev vedno doseženo, kar še povečuje zaupanje, povezanost in lojalnost organizacije.

Ljudje, ki skupaj delajo in se med seboj tudi dobro razumejo, bodo dosegali bistveno boljše rezultate kot ljudje, ki se ne spoštujejo in gledajo samo nase. Tako so na eni strani čedalje pomembnejši člani tima in njihovo sodelovanje, na drugi strani pa ravnatelji, ki morajo oblikovati vizijo, strategijo in cilje podjetja, ter jih nato kot vodje prenesti do vseh zaposlenih, da zagotovijo njihovo skupno delovanje in motiviranost za doseganje ciljev.

Projektom naklonjena kultura je osnova učinkovite organizacije projektov v podjetju. Ustanovitev projektne pisarne kot del organizacijske strukture podjetja, ki bo skrbela za podporo ravnanju projektov, ima lahko pomembno vlogo pri razvoju projektom naklonjene kulture.

Glede na različne avtorje ločimo štiri tipe kultur (Rozman, 2003, str. 35), in sicer kulturo moči, kulturo vlog, kulturo nalog in kulturo oseb. Pri prvi igra dominantno vlogo osrednja oseba ali skupina, ki sama odloča o vsem. V kulturi vlog je pomembno upoštevanje pravil in ubogljivost, v kulturi oseb pa je pomembno upoštevanje posameznikov. Projektom naj bi najbolj ustrezala kultura nalog, ki morajo biti izvedene, za katero je značilna:

inovativnost, izmenjava informacij, usmerjenost v uporabnika, vodoravna, a tudi navpična komunikacija, prevzemanje tveganj, majhne razlike v položajih moči, ustvarjalnost, itd.

Značilnosti kulture, ki podpira doseganje ciljev projekta, so odprto komuniciranje in odprt pretok komunikacij in prevladovanje horizontalne komunikacije med člani projektnega tima. Projektni ravnatelji morajo biti sposobni in pripravljeni za odločanje, delovanje ljudi mora biti prožno, med člani projektnega tima mora prevladovati visoka stopnja sodelovanja, iniciativnost in prevzemanje tveganja, odgovornost za delovne izide, dajanje prednosti projektu in zvestoba projektu, prilagajanje vedenja ljudi projektu glede na intenzivnost dela na projektu, ki je navadno najvišja ob koncu projekta. Velikega pomena so vrednote v vodenju projekta, kot so ustvarjanje in inoviranje, pomembnost ljudi, ekipno delo, vpliv osebnostne moči.

Če z obstoječo kulturo nismo zadovoljni, jo lahko spreminjamo, kar pa je zelo težko, saj so vrednote globoko zakoreninjene. Dejavniki, ki vplivajo na spreminjanje kulture, so vpliv ravnateljev, zlasti opazovanje in ugotavljanje področij, katerim namenjajo pozornost, kaj ravnatelji kontrolirajo in kakšno vedenje nagrajujejo, kakšno je njihovo ravnanje v kriznih stanjih in dogodkih ter vodenje zaposlenih in razvijanje njihovih zmožnosti (Rozman, 2003, str. 6).

V večini organizacij je potrebno veliko truda, da projektni management zaživi. Brez pomoči vodstva, ki močno vpliva na kulturo v organizaciji, projektno ravnanje ne bo nikoli zaživelo (Englund, Graham, 2001, str. 48–50).

Za samo strategijo spreminjanje kulture je pomembno motivirati projektne ravnatelje ter spodbujati njihovo ustvarjalnost in inovativnost. Projektni ravnatelji morajo biti ustrezno nagrajani, če dosežejo zastavljene cilje projekta in za sama dejanja, potrebna za doseganje ciljev. Projektni ravnatelji morajo biti za zgled, saj so dejanja močnejša od besed. Oblikovati morajo tako okolje, v katerem sodelavci nimajo strahu izraziti svojih misli ter nimajo strahu pred kritiko in negotovostjo. Projektni ravnatelji lahko vplivajo na ustvarjalno okolje tako, da zagotovijo različnost v projektnehih timih, ki spodbujajo različnost v mišljenju, tako da spodbujajo ustvarjalnost, da vključijo člane projektnega tima v samo ravnanje projekta, poskrbijo, da ima vsak izmed članov projektnega tima možnost izraziti svojo idejo, in da spodbujajo timsko delo. Način vodenja projektnega ravnatelja mora člane projektnega tima navduševati in jim dovoliti, da razvijejo lastni interes. Poleg tega projektni ravnatelj vodi člane projektnega tima tako, da jim določa različne vloge in zadolžitve (Rozman, 2003, str. 7).

3.2 ZNAČILNOSTI PROJEKTOM NAKLONJENE KULTURE

Eden izmed pomembnih pogojev za uspeh vpeljave projektnega načina dela v podjetju je projektom naklonjena kultura in eden izmed glavnih »pospeševalcev« projektne kulture v podjetju je projektna pisarna.

Na uspeh projekta vpliva cela vrsta dejavnikov: od dejavnikov okolja, do podjetja samega; uporabniki in drugi udeleženci, organizacijska struktura in procesi, ravnanje projekta v najširšem smislu, ekipa projekta itd. Vendar pa nedvomno velja, da je eden od pomembnih dejavnikov pogosto premalo upoštevan in ena od glavnih ovir uspešnemu ravnanju projektov prav kultura podjetja, in to kultura, ki podpira doseganje ciljev projektov. Če take kulture v podjetju ni, bodo cilji projekta težko dosegljivi in doseženi (Rozman, 2003, str. 33–37).

Ob upoštevanju značilnosti projektov in njihovega ravnanja lahko poudarimo, da so projektom naklonjene zlasti naslednje vrednote (Rozman, 2003, str. 35):

- delo v ekipi in poistovetenje posameznika z ekipo,
- ustvarjalnost in inovativnost,
- prevzemanje tveganja za odločitve,
- usmerjenost v rezultat, ne v proces,
- vodoravno in obsežno komuniciranje,
- razumevanje konfliktov in njihovo toleriranje,
- medsebojno zaupanje,
- usmerjenost v uporabnika,
- pomembnost znanja in procesa učenja,
- prožnost in prilagodljivost pri delu,
- neformalnost v medsebojnih odnosih in majhne razlike v moči in statusu,
- samostojnost pri delu.

Vse te vrednote moramo zakoreniniti v podjetju, če hočemo izvajati projekte uspešno in učinkovito. Kot smo že omenili, je projektna pisarna eden glavnih spodbujevalcev projektnega delovanja v podjetju in ima zelo pomembno vlogo pri doseganju projektom naklonjene kulture v podjetju.

Obstajajo naslednji temeljni razlogi, zakaj kultura projektom pogosto ni naklonjena (Rozman, 2003, str. 36–37):

- v podjetjih se razvije najprej kultura, ki je naklonjena predvsem ponavljajoči se proizvodnji (poudarek na povečevanju količin in zniževanju stroškov, podpora opravljanju del in ne toliko rezultatu, večja storilnost, stalnost za uspešno preživetje in delovanje ljudi) in je nasprotna projektne kulturi (osnova preživetju je neprestano spreminjanje in prilagajanje);

- veliko zaposlenih v podjetjih dela sočasno v projektih in v ponavljajoči se proizvodnji, saj je to osnova projektno-matrične organizacije, neprestano prilagajanje eni ali drugi kulturi pa zahteva veliko napora. Kultura projektov je zato delna kultura, v kateri nekateri delujejo, drugi, predvsem ravnatelji podjetja, pa jo morajo razumeti. Lahko pa se pojavi tudi kultura, ki nima izrazitih značilnosti niti ene niti druge kulture;
- projektom naklonjena kultura poudarja ustvarjalnost in inovativnost, za kateri pa nekateri ravnatelji menijo, da sta nezdržljivi z učinkovitostjo, čeprav gre le za drugačen način doseganja le-te;
- na kulturo poleg situacijskih spremenljivk močno vplivajo ravnateljstvo oziroma ustanovitelji podjetja in nacionalna kultura;
- vrednote se v posameznih fazah ravnanja projektov razlikujejo, projektom naklonjene vrednote se pojavljajo v fazah planiranja in razmišljanja o projektu na splošno, pri sami fazi izvajanja projekta pa bolj obstajajo druge vrednote, npr. točnost, učinkovitost.

Proces vpeljave projektne načina dela v podjetjih je teoretično možno izvesti v nekaj mesecih. V tem primeru ustrezen tim analizira organizacijo, predlaga ustrezne spremembe, razvije ustrezne standarde in organizira izobraževanja, kjer se zaposlene seznanijo s spremembami. Vendarle traja več let, da se spremembe dosežejo. Dejavniki tveganja na katerega se pogosto pozablja pri spremembah je spoznanje, da morajo zaposleni spremembe razumeti in verjeti v njih. Če se projektne timi in projektne ravnateljstvo upirajo spremembi, bo proces spreminjanja zelo dolgotrajen in mučen, ne glede na moč avtoritete, ki stoji za spremembo (Šajtegela, 2003, str. 49).

4 VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE IN NJENA ORGANIZACIJA

Vodstvo podjetja je tisto, ki sprejme sklep o ustanovitvi projektne pisarne, ki ji je treba zagotoviti ustrezen položaj v organizacijski strukturi podjetja. Če ni popolne podpore pri najvišjem vodstvu, tako pri sami vzpostavitvi projektne pisarne in tudi njenemu nadaljnjemu razvoju, ta še zdaleč ne bo zaživela v polni meri (Korber, 2005, str. 24).

Celovita strategija vzpostavitve projektne pisarne naj bi temeljila na kratkoročnih in dolgoročnih ciljih. Kratkoročno mora projektne pisarna poiskati rešitve za trenutne probleme ravnanja projektov, pomagati vsem projektom v zagonski fazi in pomagati projektne ravnateljstvu, ko jo potrebujejo. Dolgoročno pa mora projektne pisarna slediti postavljeni viziji razvoja, oblikovati primerno organizacijo za projektne način dela in pomagati pri oblikovanju projektne delu naklonjene kulture podjetja.

4.1 RAZLOGI ZA VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE

Na podlagi raziskave, ki je bila izvedena na reprezentativnem vzorcu članov Project Management Institute v letu 2000, so bili ugotovljeni naslednji glavni razlogi za vzpostavitev projektne pisarne (Korber, 2005, str. 22):

- želja po izboljšanju ravnanja projektov in zmanjšanju problematičnih projektov,
- želja po doseganju enotne metodologije in standardov ravnanja projektov,
- želja po učinkovitejši zaposlitvi članov projektnih skupin in drugih virov,
- želja po izobraževanju in usposabljanju projektnih ravnateljev za bolj učinkovito ravnanje projektov,
- želja po izboljšanju kakovosti in zadovoljstva naročnikov,
- želja po delovanju projektnih ravnateljev skladno s strateškimi cilji in želja po razvoju konkurenčnih prednosti.

Raziskava »Project Management Institute« (Research Report, 2006, str. 3) v letu 2005 je nadalje pokazala, da so podjetja z vpeljavo projektne pisarne in projektne pisarne dejansko uspela povečati učinkovitost in uspešnost poslovanja.

Eden od razlogov za vzpostavitev projektne pisarne je gotovo spoznanje vrhnjega vodstva, da je projektne management pomembna konkurenčna prednost za učinkovito in kakovostno izvedbo kompleksnih sprememb, s katerimi se poslovni sistem sooči v razmerah nenehnega spreminjanja poslovnega okolja (Barba, Ban, 2006, str. 2).

4.2 STRATEGIJA IN FAZE VZPOSTAVITVE PROJEKTNE PISARNE

Zelo pomembno je, da se projektne pisarna gradi na realni osnovi z majhnimi začetnimi cilji, prek katerih se razvije do zrele storitve, ki sodeluje pri projektih na vseh ravneh organizacije. Pri vzpostavitvi je treba postaviti take temelje, na katere se bodo lahko kasneje dodajale posamezne funkcije projektne pisarne, ko se bo s časom delovanja pokazala potreba po teh. Najuspešnejše projektne pisarne so se razvile postopoma skozi različne faze, tako kot je po fazah načrtovan vsak projekt.

Scotto (2002, str. 94–95) ugotavlja, da obstajata dve možnosti vzpostavitve projektne pisarne, in sicer na nevsiljiv in vsiljiv način. Nevsiljiv način temelji na prikazu delovanja projektne pisarne, ki jo vsi zaposleni uvidijo kot prednost in jo zato tudi brez upiranja sprejmejo. Na tak način so vzpostavljene projektne pisarne raziskovalno-razvojnih organizacij. Nasprotno pa vsiljiv način temelji na ukazovalnem pristopu vodstva. Če se vodstvo odloči za vzpostavitev projektne pisarne, se pričakuje, da se tej odločitvi ne nasprotuje. Uspešnejša možnost je kombinacija obeh načinov, ki predvsem poskrbi, da se za uvedbo na nevsiljiv način navduši tiste zaposlene, ki so vedno odprti za spremembe.

Tem se kmalu pridruži skupina zaposlenih, ki vedno najprej želijo videti, ali se zadeva obnese. Kljub vsemu pa na koncu vedno ostane nekaj takih zaposlenih, ki se upirajo vsaki spremembi. Za te je treba uporabiti prisilen način sprejemanja novosti s strani vodstva.

Glede na navedeno lahko poudarim, da je pri vzpostavitvi projektne pisarne zelo pomembna podpora vodstva, saj lahko le vodstvo dodeli ustrezno avtoriteto projektni pisarni in projektnim ravnateljem, pomembno pa je da to stori na način, ki ne bo vzbudil odpora s strani zaposlenih v podjetju.

Scotto (2002, str. 95) predstavlja vzpostavitev projektne pisarne v treh fazah:

1. faza: osredotočanje na projekte

Ta faza obsega razvoj in objavo standardnih razvojnih metodologij, razvoj in objavo smernic ravnanja projektov, implementacijo programske opreme, izdelavo in distribucijo poročil o napredku projektov.

2. faza: osredotočanje na izboljšanje učinkovitosti

Ta faza vključuje razvijanje sistemov, ki bodo povečali učinkovitost projektov. To so lahko sistemi za spremljanje stroškov, sistem za zbiranje podatkov o projektih, sistem za vzpostavitev mentorstva in usposabljanja projektnih ravnateljev, sistem za izboljšanje dela na projektih.

3. faza: osredotočanje na vodstveno raven

Ta faza vključuje vzpostavitev sistema prioritizacije projektov, vzpostavitev sistema podpore vodstva in porabe virov, vzpostavitev sistema za medprojektne povezave, zagotovitev poravnave vseh projektov s poslovnimi cilji.

Premec (2002, str. 14–19) prav tako ugotavlja, da je načrt uvedbe delovanja projektne pisarne v podjetju največkrat v grobem razdeljen na različne faze:

1. faza: spoznavanje projektne okolja, v katerem bo projektne pisarna delovala.

2. faza: zbiranje informacij o projektih, kar zajema preučevanje ozadja projektov, obstoječe projektne dokumentacije in izvajanje več krogov intervjujev z glavnimi udeleženci v projektu. Zbiranje informacij opravlja vodja projektne pisarne, ki jih nato prečisti, opravi analizo in izpelje ugotovitve ter pripravi načrt načina ravnanja in spremljanja projektov.

3. faza: kadrovsko oblikovanje projektne pisarne na podlagi zahtevane značilnosti, znanja in izkušenj strokovnjakov za različna področja dela v projektni pisarni. V nadaljevanju vodja projektne pisarne seznanja udeležence na projektih s pridobljenimi informacijami o projektih in z načinom ravnanja projektov.

4. faza: zagotavljanje tehnične in informacijske podpore za delo projektne pisarne, saj je treba glede na finančne možnosti organizacije zagotoviti najboljšo in najbolj zanesljivo informacijsko podporo. Ta korak je pomemben zato, ker bo projektne pisarne informacijsko središče projektov ter se bo prav od nje zahtevala visoka stopnja odzivnosti in storilnosti.

5. faza: izdelava poslovnika projektov, ki ga vodja projektne pisarne v sodelovanju z vsemi udeleženci na projektih izdela in bo v nadaljevanju predstavljal krovni dokument za ravnanje projektov v praksi.

Prvi način vzpostavitve projektne pisarne, ki ga navaja Scotto se osredotoča na projekte, na izboljšanje učinkovitosti projektov in na podporo vodstva, saj izhaja iz predpostavke, da je pred uvedbo projektne pisarne potrebno pridobiti podporo s strani najvišjega vodstva. Drugi način vzpostavitve, kot ga navaja Premec se osredotoča na projekte same in na podlagi le teh, lahko predlaga kadrovske zasedbe, tehnično in informacijsko podporo projektom in metodologijo ravnanja projektov, ki bo zapisana v poslovniku projektov.

Z zgoraj navedenimi koraki se vpelje urejeno projektno ravnanje, vendar pa je treba med vpeljavo in tudi po njej izvajati svetovanja na dejanskih projektih, splošna izobraževanja s področij uporabe poslovnika projektov, informacijske podpore in metodoloških prijemov ter operativno spremljanje projektov.

Pri vzpostavitvi projektne pisarne je pomembno, da se najprej oceni stanje ravnanja projektov v podjetju in opredeli, kaj želi podjetje s projektno pisarno sploh doseči oziroma ugotovijo kratkoročni in dolgoročni cilji. Eden izmed možnih načinov uvedbe je tudi štirifazni postopek (Kušar et al., 2004, str. 264–265):

- 1. faza: ustanovitev projektne pisarne,**
- 2. faza: postavitev kratkoročnih ciljev (podpora projektne pisarne),**
- 3. faza: postavitev dolgoročnih ciljev (podpora strateškemu managementu),**
- 4. faza: vzdrževanje stanja in stalne izboljšave.**

V prvih dveh fazah so poleg umestitve projektne pisarne v obstoječo organizacijo pomembni zagon, določitev in izvajanje kratkoročnih aktivnosti oziroma ciljev. Zagon projektne pisarne se začne s kadrovanjem ljudi na funkcije v projektne pisarni, ki na začetku zaposluje omejeno število delovnih mest, njihov profil pa je ob zagona prilagojen kratkoročnim ciljem projektne pisarne.

Kratkoročni cilji so namenjeni reševanju kratkoročnih težav na področju projektov. Mednje spadajo pregled tipov projektov, vpeljavo metodologije ravnanja projektov, izdelava zbranih poročil o projektih in merilih za njihovo uspešnost, pomoč pri kritičnih projektih, zagotavljanje podpore projektom, usposabljanje in pomoč pri planiranju in spremljanju projektov, oblikovanje predlog, izbira ustrezne informacijske podpore in izdelava poslovnika za ravnanje projektov.

V tretji fazi uvajanja projektne pisarne je poudarek na optimizaciji procesov in standardov, razvoju kadrov ter še izdatnejši in celovitejši podpori projektne pisarne. Poleg izvajanja vsakodnevnih aktivnosti je veliko pozornosti namenjene dolgoročnim nalogam. Projektne pisarne postopoma začne z vse večjim številom nalog. Med značilno dolgoročno usmerjene cilje štejemo optimiziranje in prilagajanje procesov ravnanja projektov, razvoj

in vpeljavo izobraževalnih programov, razvoj kariernega sistema projektних ravnateljev, spodbujanje projektno naklonjene kulture, planiranje organizacijskih sprememb in zagotavljanje podpore odločanja na ravni vodstva z oblikovanjem skupnih pregledov stanja na vseh projektih, s poudarkom na kritičnih procesih in stroških.

V četrti fazi je naloga projektne pisarne poskrbeti za vpeljavo ravnanja projektov v celotno podjetje, procese projektne pisarne pa je treba neprestano izboljševati in dopolnjevati.

Vsi avtorji se strinjajo, da je treba projektno pisarno vpeljati v podjetje po korakih, ki se začne s postavitvijo temeljev, ki pomeni podporo vodstva, pregled in oceno stanja projektne pisarne in idejo o vzpostavitvi projektne pisarne. Po vzpostavitvi projektne pisarne je treba določiti njene kratkoročne in dolgoročne cilje ter poskrbeti, da bo ta zagotavljala projektno in podjetju podporo na strateškem in izvedbenem področju.

Glede na znana stališča avtorjev se mi zdi pomembno poudariti, da je pri vzpostavitvi projektne pisarne pomembna tudi faza pred vzpostavitvijo pisarne, ki mora odgovoriti na vprašanje, kako bo pisarna organizirana. Ali bo to samostojna enota ali bo delovala v okviru kakšnega obstoječega oddelka ter kakšno vlogo bo imela v podjetju kratkoročno in kakšno na dolgi rok?

Pri vseh avtorjih pogrešam, da v fazo vzpostavitve niso vključili faze sprejetja spremembe v podjetju, saj je pri uvajanju sprememb v podjetje mogoče pričakovati, da bodo spremembe povzročile predvsem na začetku negativne vplive. Ta faza naj bi obsegala ustrezno komuniciranje z vodstvom, projektnimi ravnatelji, člani projektne pisarne in drugimi zaposlenimi prek predstavitve ciljev in prednosti, zakaj je projektne pisarne sploh potrebna, kaj bo delala in zakaj bo tako delala.

4.3 ZAGOTAVLJANJE USPEŠNEGA DELOVANJA PROJEKTNE PISARNE

Naloga projektne pisarne je prenesti v organizacijo znanje o ravnanju projektov, tako da postane del organizacijske kulture. Kljub dejstvu, da je projektne pisarne v podjetjih z velikim številom projektov nujno potrebna, se lahko zgodi, da je ob nepravilnem delovanju prej v napoto kot v korist. Projektne pisarne bo uspešno delovala, če bo upoštevala nekaj priporočil, ki pripeljejo do rezultatov in do dolgoročne vizije projektne pisarne (Block, 1999, str. 43–48):

- nadzor in brzdane pobežnih projektov
- pomoč pri planiranju projektov
- revizija in presoja projektov
- pomoč pri kadrovanju
- prepoznavanje, razvoj in motiviranje projektne pisarne
- izboljšanje kulture ravnanja projektov v podjetju

Pobegli projekti so tisti, ki so ušli iz načrtovanih okvirov. Značilnosti pobeglega projekta so neustrezno planiranje, pomanjkljivo upravljanje nalog in aktivnosti, slaba komunikacija in poročanje, pomanjkljiva dokumentacija, projektna neorganiziranost, prekoračeni časovni roki in stroški. Pri takih projektih ima projektna pisarna pomembno vlogo, saj pomaga projektnemu ravnatelju **nadzorovati in brzdati pobegle projekte**.

Na začetku je mogoče pričakovati, da se določeni projektni ravnatelji branijo te pomoči, kar lahko pozneje pripelje do neuspešno zaključenega projekta. Ko projektna pisarna opravi analizo pobeglega projekta, se lahko odloči, da bo projekt dobil status ponovnega izvajanja, čakanja ali ukinitve, obenem pa poskuša odkriti in odpraviti prvotne razloge za neuspeh. Najboljša rešitev, ki jo lahko ponudi projektna pisarna, je, da priskrbi svetovalce in mentorje, s pomočjo katerih projektni tim izdelava načrt, s katerim lahko reši projekt. V tem načrtu so odstopanja od prvotnega načrtovanega. Tako je treba pridobiti soglasje vseh, ki so vključeni v projekt, če se z novimi datumi, stroški in viri strinjajo. (Block, 1999, str. 44).

Namen **planiranja projekta** je predvsem uskladiti aktivnosti tako, da bo čas trajanja projekta čim krajši, s čim manj virov in stroški (Rozman, 2004a, str. 33). Zelo pomembne so aktivnosti pred začetkom izvajanja projekta. Če je projekt nejasno predviden in planiran, je neuspešna tudi zaključitev projekta. Za preprečitev tovrstnih težav je vsekakor smiselno izdelati standardne postopke in procese, ki predpisujejo in pomagajo pri začetku izvedbe projekta. Poleg izdelave procesov zagona mora projektna pisarna razviti sistem, s katerim lahko ocenimo potek projekta in možna tveganja. Pomaga ji lahko strukturna členitev projekta, s katerim lahko ocenimo projekt od zgoraj navzdol – od faz prek aktivnosti na naloge in linearni grafikoni odgovornosti, ki določa odgovornost in avtoriteto za izvedbo aktivnosti. Vzporedno z ustreznim planiranjem mora projektna pisarna razviti orodja in tehnike ravnanja s tveganji, kjer predvidimo določen dogodek z verjetnostjo, ki se lahko projektu zgodi in možnosti za ukrepanje. Vse naštete procese je mogoče računalniško podpreti, skrbnik tega pa je projektna pisarna (Block, 1999, str. 44).

Z **revizijo in presojo projektov** se želimo izogniti potencialnim nevarnostim pri projektih, ki jih projektni tim ni uspel predvideti. Sama revizija omogoča preverjanje vseh faz v ravnanju projektov, tako plana projekta, uveljavljanja in kontrole projekta, torej prikazuje dejansko stanje na projektu. Začeti se mora že med samim planiranjem projekta in nadaljevati do njegovega konca. S posameznimi revizijami si projektna pisarna gradi zbirko znanja, ki jo pozneje uporabi kot pomoč projektnim ravnateljem in projektnim timom (Block, 1999, str. 45).

Največja dilema, s katero se danes srečujejo podjetja, je pomanjkanje strokovnega kadra, ki so po navadi preobremenjeni z delom na velikem številu projektov, razpoložljivi kadri pa nimajo primerne ali zadostne usposobljenosti. Tu se lahko vključi projektna pisarna, ki lahko **pomaga pri kadrovanju** in organizaciji zaposlenih, vključenimi v projekt. Projektna pisarna si ustvari bazo zasedenosti potencialnih projektnih ravnateljev in spremlja njihovo

zasedenost na različnih projektih ter skrbi za uravnoveženost nalog, da prepreči morebitno preobremenjenost posameznikov. V podatkovni zbirki mora projektna pisarna poleg zasedenosti z nalogami na projektih spremljati tudi zasedenost z drugimi nalogami v podjetju. Na podlagi sprotne kontrole podatkovne zbirke se lahko izognemo številnim problemom (Block, 1999, str. 46).

Naloga projektne pisarne je tudi **prepoznavanje, razvoj in motiviranje projektnih ravnateljev**, saj so najeti projektni ravnatelji za organizacijo večinoma pogosto predragi. Projektna pisarna mora biti zagovornica projektnih ravnateljev, ki so ključ do uspeha organizacije.

Prepoznavanje in razvoj projektnih ravnateljev je dolgoročna vizija projektne pisarne. Razvoj projektnih ravnateljev poteka navadno prek mentorstva, ki je lahko formalno ali neformalno. Projektna pisarna lahko sodeluje pri oblikovanju usposabljanja z oddelkom, ki skrbi za izobraževanje v organizaciji, lahko vodi tečaje ali sodeluje pri iskanju in izbiri zunanjih predavateljev (Block, 1999, str. 47–48).

Na uspešnost projektov vpliva pravilna izbira članov projektnih skupin in oblike njihovega motiviranja. Motiviranje na področju projektne dela se lahko izvaja prek vzpostavljanja ustreznih pogojev za projektno delo in nagrajevanja projektne dela v materialni in nematerialni obliki. Z ustreznim razvojem in motiviranjem projektnih ravnateljev je mogoče pričakovati večjo verjetnost uspešnega ravnanja in zaključka posameznih, predvsem velikih projektov (Ban, Barba, 2004, str. 99).

Ena izmed glavnih nalog, ki teče ves čas in je v začetku zelo naporna, je vzpostavitev in **izboljšanje kulture ravnanja projektov v podjetju** skupaj z oblikovanjem ustreznih postopkov, procesov in standardov. Težji del predstavlja njihova vpeljava v prakso. Projektna pisarna mora poskrbeti, da se vsi standardi in procesi podprejo z integriranim projektним informacijskim sistemom (Block, 1999, str. 48).

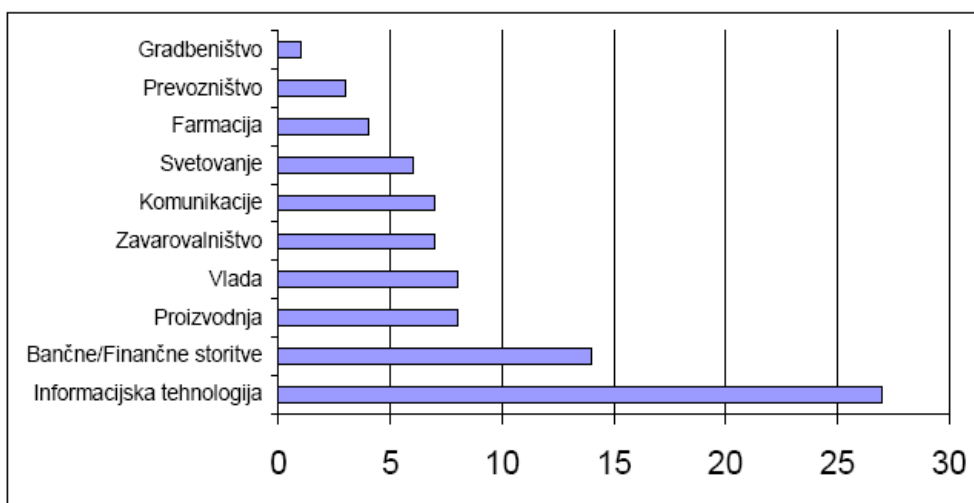
V vsakem primeru mora projektna pisarna zagotavljati servis in pomoč projektним ravnateljem, članom projektne tima in tudi celotnemu podjetju in nima naloge ustrahovanja zaposlenih, temveč nalogo pomoči in vzdrževanja urejenega okolja za ravnanje projektov. Projektna pisarna bo gotovo uspešno delovala, dokler bodo projektni ravnatelji skupaj s člani projektne tima zadovoljni z njeno strokovno pomočjo.

4.4 PROJEKTNA PISARNA V PRAKSI

Ustanovitev projektne pisarne je nekaj, kar ne more biti hitra in samo začasna rešitev, temveč pomeni dalj časa trajajoči napor. Bistveno je, da je treba najprej zagotoviti spremembe v organizacijski strukturi ter poskrbeti, da bodo ljudje v podjetju želeli sprejeti in se naučiti novih konceptov in metod zaključevanja dela (Bolles, 2002, str. 4–11).

Da bi lahko prikazali, kako projektna pisarna deluje v praksi, kakšne funkcije opravlja, kakšna je njihova velikost in podobno, se bomo naslonili na ugotovitve raziskave, ki jo je izvajal Thomas Block (2001, str. 50–53) iz Univerze za management in tehnologijo v Arlingtonu, ZDA. Vsi, ki so sodelovali v raziskavi, so bili zaposleni v projektni pisarni. Raziskava je pokazala, da 40 % anketirancev dela v organizacijah za informacijsko tehnologijo ali bančno-finančnih organizacijah, preostalih 60 % pa deluje v vseh drugih panogah. 81 % vprašanih je bilo zaposlenih v velikih podjetjih (več kot 1000 zaposlenih), 8,1 % sodelujočih pa v srednje velikih podjetjih (od 301 do 1000 zaposlenih) in 10,8 % v malih podjetjih (od 1 do 300 zaposlenih) (glej sliko 6).

Slika 6: Uporaba projektne pisarne po različnih panogah v %



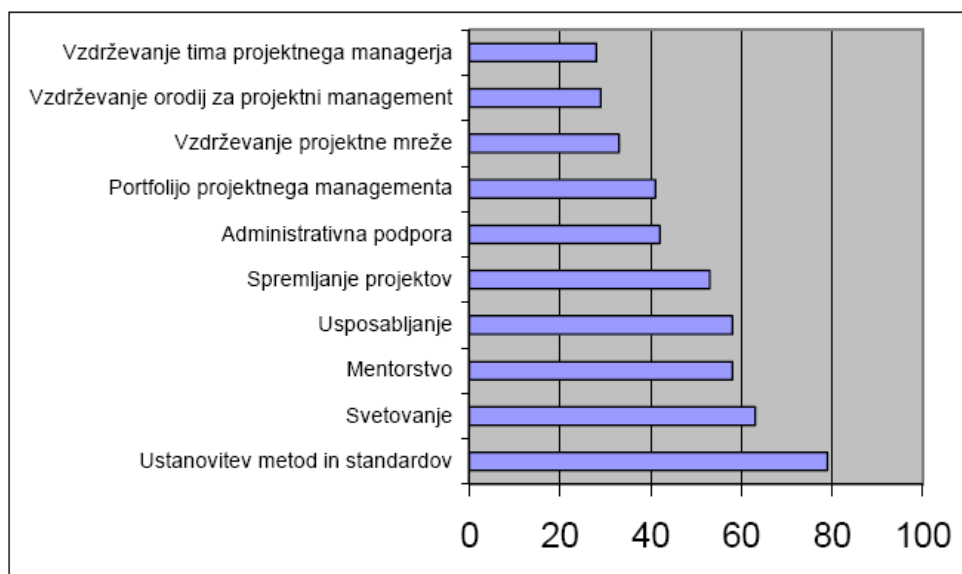
Vir: Block, 2001, str. 52.

Sodelujoči so našli 367 funkcij, ki jih izvaja projektna pisarna. V skoraj osemdesetih odstotkih se kot najpomembnejša pojavlja funkcija vzpostavljanja in vzdrževanja metod ter standardov za organizacijo pri izvajanju projektov. Druge najpomembnejše funkcije so: svetovanje (63,5 %), mentorstvo (58,1 %), izobraževanje (58,1 %) in spremljanje projektov (56 %), ki jih izvaja večina podjetij (glej sliko 7).

Pri ugotavljanju velikosti projektne pisarne so udeležence vprašali, koliko ljudi zaposluje projektna pisarna. Skoraj 68 % zastopanih podjetij ima nič do enega zaposlenega, 21 % ima od 11 do 20 stalno zaposlenih ter 2,7 % več kot dvajset stalno zaposlenih v projektne

pisarni. Ti podatki so se ujemali s podatki o funkcijah projektne pisarne in so nakazovali na to, da je njihova primarna vloga predvsem svetovalna.

Slika 7: Funkcije projektne pisarne, ki jih uporabljajo v organizaciji v %



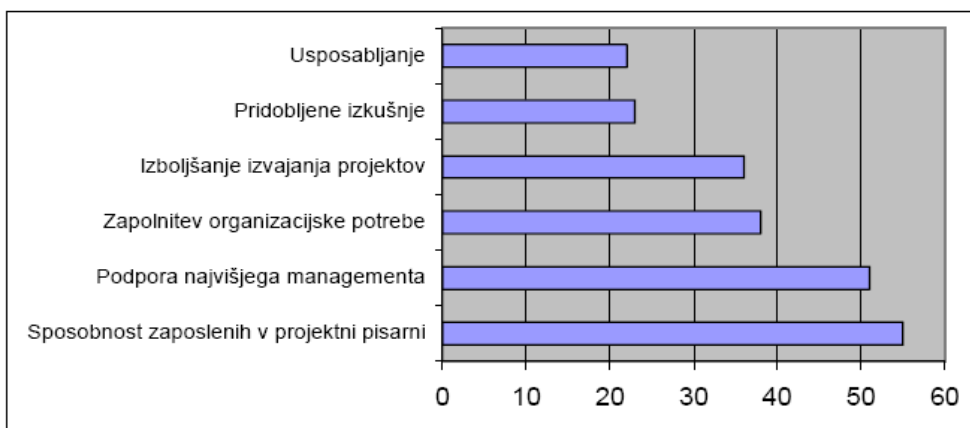
Vir: Block, 2001, str. 52.

Po drugi strani pa podatki povedo o majhnem številu zaposlenih, da podjetja projektne dela še niso popolnoma razvila in da se s širitvijo projektne dela v podjetju veča tudi število zaposlenih v projektne pisarni. Občutek, kako široko področje poslovanja pokriva projektne pisarna, so dobili v raziskavi s postavitvijo vprašanja, »na kolikih projektih mesečno sodeluje projektne pisarna«. Skoraj dve tretjini jih je povedalo, da projektne pisarna sodeluje pri povprečno 11 projektih mesečno, 24,3 % pa jih je odgovorilo, da njihova projektne pisarna sodeluje pri 40 ali več projektih mesečno. Ti podatki povedo, da sodeluje projektne pisarna na zelo širokem področju poslovanja organizacij.

V raziskavi je bilo postavljeno tudi pomembno vprašanje »Zakaj je bila projektne pisarna ustanovljena?« in najpogostejša odgovora sta bila »pomanjkanje ponovljivih metod in standardov« (66,2 %) ter »direktiva najvišjega managementa« (59,5 %). Naslednji štirje odgovori so bili »zamude na projektih« (52,7 %), »slabo projektne planiranje« (52,7 %), »slabo izvajanje projektov« (39,2 %) in »prekoračitve proračuna« (37,8 %). Tako lahko ugotovimo, da so projektne pisarne ustanovljene za izboljšanje delovanja organizacij.

S postavitvijo vprašanja »Kateri so glavni dejavniki, ki vplivajo na uspeh projektne pisarne, so bile ugotovljene naslednje značilnosti (glej sliko 8): « Prva dva odgovora sta bila »sposobno osebje projektne pisarne« (55,4 %), drugi odgovor pa je bil »podpora najvišjega managementa« (51,4 %). Sposobni sodelavci projektne pisarne dodajo znatno vrednost projektom in omogočijo zaposlenim, ki se prav tako ukvarjajo s projektne delom, boljšo izvedbo njihovega dela. Zelo je pomembna podpora najvišjega managementa, saj se lahko projektne pisarna, če te podpore nima, znajde v pomanjkanju virov in kredibilnosti svojega dela.

Slika 8: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost projektne pisarne, razvrščene po pomembnosti udeležencev v %



Vir: Block, 2001, str. 52.

5 PREDSTAVITEV SKUPINE KD GROUP

Skupina KD Group je mednarodna poslovna skupina povezanih družb, ki poslujejo na področju različnih dejavnosti. Med najpomembnejše spadajo upravljanje premoženja na področju finančnih storitev in finančnih naložb, zavarovalništvo in kinematografija. Med druge pomembnejše dejavnosti odvisnih in pridruženih podjetij uvrščamo še turizem, nepremičnine, založništvo, izobraževanje, konstruiranje jadrnic in jaht. Pomembne odvisne družbe so prikazane na sliki 9.

Krovna družba celotne Skupine KD Group je KD Group, finančna družba, d. d., ki koordinira delovanje vseh družb v Skupini.

Slika 9: Odvisne družbe Skupine KD Group na dan 31. decembra 2005

Podjetje	Odstotek udeležbe
KD Concorde d. o. o.	50,00%
Seaway Group d. o. o.	50,00%
Zabavna znanost d. o. o. Ljubljana*	50,00%
VIB a. d. Banja Luka	49,00%
Kino Kranj d. o. o.	45,00%
ABDS d. d. Sarajevo*	40,02%
Gea College d. d.	38,94%
Assistance Coris d. o. o., Ljubljana*	37,94%
Žičnice Vogel Bohinj d. d.	26,62%
Radio Kranj d. o. o.	20,00%
DBS d. d. Ljubljana	22,98%
KD ID d. d., Ljubljana	24,51%

* V lasti odvisne družbe.

Vir: Letno poročilo 2005, Skupina KD Group, julij 2006.

5.1 SPLOŠNI PODATKI IN ZGODOVINA KD GROUP

Skupina KD Group ima svoje začetke v letu 1994. Tedaj je bila ustanovljena Kmečka družba, družba za upravljanje investicijskih skladov z namenom zbiranja lastninskih certifikatov. Ustanovila je štiri pooblaščenke investicijske družbe: PID Kmečki sklad 1 d.d., PID Kmečki sklad 2 d.d., PID Kmečki sklad 3 d.d. in PID Kmečki sklad 4 d.d., v katere je vložilo svoje certifikate prek 108.000 državljanov.

15. marca 1996 je prevzela v upravljanje najstarejši slovenski vzajemni sklad Galileo, ki ga je že leta 1992 ustanovila borzoposredniška družba PM&A, soustanoviteljica Kmečke družbe. V letu 1996 je prevzela v upravljanje preostanek premoženja Dadasovih vzajemnih skladov Rastko I, Neli II, Driver in Herman Celjski ter jih oblikovala v dva nova sklada, Rastko in KD Bond. V letu 1998 je PID-e Kmečki sklad 2, 3 in 4 pripojila k PID Kmečki sklad 1 d.d. Skladno z zakonom o prvem pokojninskem skladu RS in preoblikovanju pooblaščenih investicijskih družb v začetku leta 2001 se je razdelil v PID Kmečka družba d.d., ID Kmečka družba d.d. in Kmečko družbo holding d.d. Delničarji so na skupščinah posameznih družb sredi leta 2001 soglašali s spremembo firme, tako da se je ime Skupina Kmečka družba preimenovala v KD Group, finančna družba d.d., prav tako pa so soglašali s preimenovanjem družb: Kmečka družba Holding d.d v KD Holding, finančna družba d.d., ID Kmečka družba d.d v ID KD, pooblaščenka investicijska družba, d.d. in PID Kmečka družba d.d v PID KD, ki pozneje postane KD PID d.d. Leta 2003 se je pooblaščenka investicijska družba KD PID d.d. preoblikovala v redno delniško družbo KD Naložbe d.d. Ta se je na podlagi sklepa delničarjev konec oktobra 2004 pripojila k družbi KD Holding d.d. (KD Group, 2006).

KD Group d.d, Ljubljana je krovna gospodarska družba celotne finančne skupine, katere osnovna dejavnost je dejavnost holdingov, to je upravljanje tržnih in netržnih naložb ter ustvarjanje finančnih donosov, skladnih s strukturo portfelja. Koordinira delovanje vseh družb v finančni skupini.

Ustanovljena je bila 30. novembra 2000 z oddelitvijo od Kmečke družbe d.d. Ta je prenesla del svojega premoženja, določenega v delitvenem načrtu, po univerzalnem pravnem nasledstvu, na novo ustanovljeno družbo, Skupino Kmečka družba d.d., ki se je sredi leta 2001 preimenovala v KD Group d.d.

Deluje tudi na tujih finančnih trgih, na območju jugovzhodne Evrope, kjer je solastnica nekaj družb za upravljanje. Prek njih sodeluje v privatizacijskih procesih, ki potekajo v posameznih državah. Poleg tega ima družba KD Group d.d. v 100-odstotni lasti tudi naslednje družbe za upravljanje v tujini: KD Investments d.o.o. Zagreb – Hrvaška; KD Investments d.o.o. Beograd – Republika Srbija; S.A.I. KD Investments, S.A. Bukarešta – Romunija; KD Investments, EAD Sofija – Bolgarija in KD Investments, sprav, spol., a.s., Bratislava - Slovaška. Z dokapitalizacijo družbe KD Holding d.d. s stvarnimi vložki v letu

2005 je sprejela odločitev, da se bo KD Group d.d. v prihodnosti ukvarjal le z upravljanjem dolgoročnih naložb, vse druge dejavnosti pa prenesel na KD Holding d.d.

KD Investments družba za upravljanje, d.o.o., je gospodarska družba, katere edina dejavnost je upravljanje z investicijskimi skladi. KD Investments d.o.o, nekdanja Kmečka družba za upravljanje investicijskih skladov d.d., je bila ustanovljena 11. marca 1994.

Danes KD Investments d.o.o. upravlja posebno investicijsko družbo KD ID, delniška investicijska družba, d.d., in vzajemne sklade: KD Galileo, vzajemni sklad fleksibilne strukture naložb, KD Rastko, delniški vzajemni sklad, KD Bond, obvezniški vzajemni sklad, KD MM, vzajemni sklad denarnega trga, KD Prvi izbor, vzajemni sklad delniških skladov, KD Balkan, delniški vzajemni sklad, KD Severna Amerika, delniški vzajemni sklad, KD Novi trgi, delniški vzajemni sklad, KD Surovine in energija, delniški vzajemni sklad, KD Tehnologija, delniški vzajemni sklad, KD Nova energija, delniški vzajemni sklad in KD Vitalnost, delniški vzajemni sklad.

Družba za upravljanje KD Investments ima lastno prodajno mrežo pogodbenih partnerjev in tudi pooblaščen prodajne enote KD, kjer lahko vlagatelji pristopijo k vzajemnim skladom KD. Družba za upravljanje je leta 2005 uskladila poslovanje obstoječih vzajemnih skladov z novo zakonodajo, Zakonom o investicijskih skladih in družbah za upravljanje (v nadaljevanju ZISDU-1). Vzajemni skladi so začeli poslovati skladno z novimi pravili upravljanja, ki so upravljavcu omogočila nove naložbene možnosti z investiranjem sredstev skladov na tuje kapitalske trge. Družba je nadaljevala s strategijo preudarnega povečanja in razpršenosti naložb skladov v tujini. Na slovenskem trgu je registrirala in uspešno začela tržiti vrsto novih inovativnih produktov. Skupno število vlagateljev v vseh vzajemnih skladih KD se je povečalo s 63.349 konec leta 2004 na 65.501 konec leta 2005 (brez KD ID). Z 29,43-odstotnim tržnim deležem vzajemnih skladov KD konec leta 2005 je družba za upravljanje ohranila vodilni položaj v Sloveniji.

Skupna sredstva v upravljanju skladov so se povečala s 400,7 milijona EUR konec leta 2004 na 404,8 milijona EUR konec leta 2005 (Letno poročilo 2005, str. 35).

Trenutno znašajo sredstva v upravljanju družbe KD Investments d.o.o. konec novembra 2006 v Sloveniji 453,17 milijona evrov.

Svojo dejavnost upravljanja premoženja vlagateljev širi tudi na druge trge. Že več let uspešno deluje na Hrvaškem, kjer poslujejo trije vzajemni skladi, v letu 2004 sta začela delovati vzajemna sklada v Romuniji in Bolgariji, v letu 2005 pa tudi na Slovaškem in Luksemburgu prek investicijskega sklada s spremenljivim kapitalom KD DeLux, SICAV. Prek posebnih investicijskih družb KD deluje v BiH ter Srbiji in Črni Gori.

Naslednji korak predstavlja trženje vzajemnih skladov zunaj meja držav, v katerih so ustanovljeni, načrtuje pa se tudi širitev poslovanja na Češko, v Ukrajino, Rusijo in sčasoma tudi v druge evropske države.

KD BPD borznoposredniška družba, d.o.o., je bila ustanovljena 10. februarja 2004. Ukvarja se s posredovanjem vrednostnih papirjev za račun strank in opravlja storitev gospodarjenja z vrednostnimi papirji za posamezne stranke.

S strategijo širjenja Skupine KD group na področje srednje in jugovzhodne Evrope je začela v tujini ustanavljati nove borznoposredniške družbe. V letu 2005 je na Hrvaškem začela poslovati borznoposredniška družba KD Asset Management, v Romuniji je bila ustanovljena borznoposredniška družba KD Capital Management S. A., Bukarešta, v Bolgariji pa borznoposredniška družba KD Securities EAD, Sofija. Bolgarska in romunska borznoposredniška družba bosta začeli poslovati po pridobitvi vseh potrebnih dovoljenj, predvidoma v začetku leta 2007.

V okviru KD BPD delujejo po Sloveniji in v tujini Finančne točke. Finančna točka je poslovna enota, v kateri so vlagateljem, na enem mestu, na voljo vse finančne storitve, razen bančnih. Finančne točke so bile ustanovljene z namenom finančne storitve približati kar najširšemu krogu ljudi.

Poleg trženja investicijskih skladov KD je bila ponudba Finančnih točk v letu 2005 razširjena tudi na informacije in možnost pristopa k investicijskim skladom večine slovenskih in nekaterih tujih upravljavcev. Konec leta 2005 je bilo mogoče pristopiti h kar 70 najrazličnejšim investicijskim skladom. Poleg informacij in pristopa k investicijskim skladom se lahko potencialni vlagatelji odločijo tudi za storitve borznega posredovanja na domači in večini svetovnih borz ter individualnega upravljanja premoženja. Na področju Finančnih točk se pričakuje nadaljnja širitev ponudbe, tudi z aktivnim uvajanjem produktov tujih upraviteljev in nadaljnjim dvigovanjem kakovosti storitev (Letno poročilo 2005, str. 50).

Od začetka leta 2005 deluje tudi spletna stran www.financna-tocka.si, ki predstavlja spletno poslovalnico kot del mreže Finančnih točk v Sloveniji. Stran nudi storitve in orodja za pomoč pri naložbenih odločitvah, izobraževalna besedila in novice, pregled in analizo podatkov o množici investicijskih skladov v Sloveniji.

Koncept Finančne točke je bil v letu 2005 prenesen tudi v tujino; na Hrvaško, v Romunijo in Bolgarijo, torej v države, kjer KD že deluje z lastnimi družbami za upravljanje. V tujini so v Finančnih točkah na voljo informacije in pristop k lastnim investicijskim skladom, z ustanovitvijo borznoposredniških družb in življenjskih zavarovalnic v nekaterih od držav, v katerih KD deluje, pa bo po vzoru Slovenije njihovo ponudbo v prihodnje še razširil (Letno poročilo 2005, str. 51).

KD Holding d.d., Ljubljana je gospodarska družba, katere ustanovitev 3. januarja 2001 je posledica razdružitve družbe PID Kmečka družba d.d. na tri nove družbe (ID Kmečka družba, pooblaščen investicijska družba, d.d., PID Kmečka družba, pooblaščen investicijska družba, d.d., in Kmečka družba holding, finančna družba, d.d.). Upravlja dve

vrsti finančnih naložb, holdinške in finančne naložbe. V letu 2005 je prišlo do dokapitalizacije družbe KD Holding d.d. in podpisa pogodbe o pripojitvi družbe KD group d.d. k družbi KD Holding d.d.

V prihodnjem razvojnem obdobju se pričakuje, da se bo Skupina KD Group razvila v finančni holding, ki bo obsegal družbo za upravljanje, borznoposredniško družbo, zavarovalniško in bančno ustanovo, prav tako pa se pričakuje nadaljevanje intenzivnega širjenja poslovanja v tujino, saj bo družba napore usmerila v utrjevanja tržnega deleža ter ga povečevala z raznolikostjo ponudbe produktov, večanjem učinkovitosti in kakovosti storitev.

V letu 2005 se je nadaljevalo širjenje KD Group v države centralne in vzhodne Evrope, najprej v Bolgarijo in Romunijo, nato še na Slovaško in Luksemburg z odprtjem družb za upravljanje vzajemnih skladov. Nadalje se pričakuje ustanovitev borznoposredniških družb in življenjskih zavarovalnic v vseh državah, kjer že delujejo družbe za upravljanje. V letu 2006 je bila ustanovljena tudi družba za upravljanje KD Fund Advisors, LLC v Chicagu, ki bo po pridobitvi dovoljenj upravljala vzajemni sklad KD New Europe in prvi finančni klub v Sloveniji Klub KD Plus, katerega ustanoviteljice so družbe Kd Investments d.o.o, KD BPD d.o.o, Slovenica Življenje d.d., Adriatic Slovenica d.d in Deželna banka Sloveije d.d. V letu 2007 se pričakuje še ustanovitev družbe KD Investments v Moskvi, Kijevu in Varšavi.

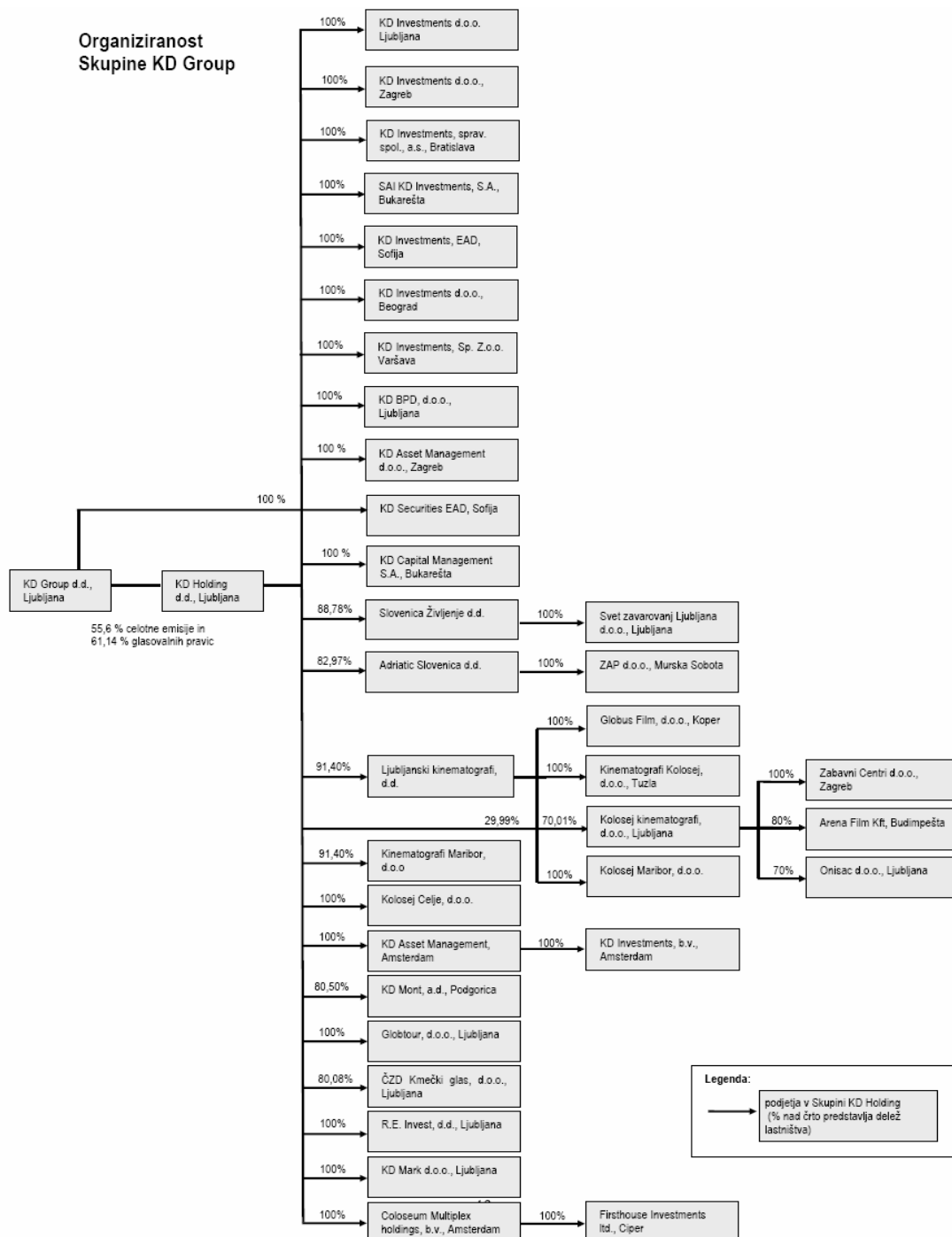
5.2 ORGANIZACIJA SKUPINE KD GROUP

KD Group d.d. je krovno podjetje celotne Skupine in smiselno nadaljuje razvoj dejavnosti, ki jih je začrtala že Kmečka družba za upravljanje z investicijskimi skladi. Celotna struktura skupine sedaj postaja preglednejša, dejavnosti upravljanja skladov pa so ločene od drugih poslovnih aktivnosti. Poslanstvo Skupine KD Group je zagotavljanje najboljših donosov za vlagatelje in stranke, ponujanje najsodobnejših in konkurenčnih produktov, ki jih spremljajo storitve visoke kakovosti. Poslanstvo je tudi omogočiti zaposlenim dobre delovne pogoje, stalno izpopolnjevanje znanja, napredovanje in stimulatívno nagrajevanje, managementu pa zagotoviti profesionalno delovno okolje in pričakovane visoke standarde organizacije poslovanja. Pomembno poslanstvo je tudi zagotovilo lastnikom o donosu na vložena sredstva, ki ga lahko Skupina KD Group doseže z rastjo in uspešnostjo poslovanja. Pomembno vlogo ima tudi vizija Skupine KD Group:

- ostati med največjimi slovenskimi finančnimi ustanovami na trgu kapitala;
- biti ena od največjih specializiranih poslovnih skupin za zbiranje in upravljanje finančnih sredstev v srednji in jugovzhodni Evropi.

Slika 10 ponazarja organizacijsko strukturo Skupine KD Group in deleže lastništva. Skupino sestavljajo različne družbe za upravljanje premoženja, borznoposredniške družbe, zavarovalnice, kinematografska podjetja, turistična agencija, založniška hiša in drugo.

Slika 10: Organigram Skupine KD Group



Vir: Letno poročilo 2005, Skupina KD Group, julij 2006.

Skupina KD Group je trenutno organizacijsko razdeljena na dve diviziji: **finančne storitve in finančne naložbe**, upravlja pa se po dvotirnem sistemu upravljanja družbe.

Ključna dejavnost **finančnih storitev** je dejavnost upravljanja investicijskih skladov in trženje, ki potekata v Sloveniji in tujini ter se izvajata na ravni celotne skupine kot skupni funkciji. Področje finančnih storitev obsega:

- upravljanje investicijskih skladov,
- borznoposredniška dejavnost,
- individualno upravljanje premoženja,
- upravljanje mreže Finančnih točk, centrov za trženje finančnih storitev,
- bančništvo,
- dejavnost življenjskih zavarovanj.

Dejavnost **finančnih naložb** predstavljajo dejavnosti povezanih finančnih družb KD Group d.d. in KD Holding d.d. Medtem ko v KD Group d.d. prevladujejo naložbe na finančnem področju, so kratkoročne in dolgoročne (strateške) finančne naložbe v KD Holdingu d.d. usmerjene v precej raznoliko paleto dejavnosti. Dejavnost na področju finančnih naložb združuje upravljanje dolgoročnih naložb in upravljanje kratkoročnih naložb.

Druga področja so podporna. Mednje uvrščamo informatiko, službo za tržno komuniciranje in odnose z javnostmi, pravno službo, finance in računovodstvo ter splošne službe.

Vse infrastrukturne funkcije so združene in se opravljajo centralno na sedežu družbe: upravljanje premoženja (»poolov«), kontroling in poročanje, upravljanje človeških virov, informacijsko tehnologijo, marketing in tržno komuniciranje, finance in upravljanje tveganj, del računovodstva in pravne službe ter notranjo revizijo.

Operativne funkcije so bile prenesene na lokalno raven: skrbništvo nad posameznimi lokalnimi produkti (individualnimi in kolektivnimi), lokalni »brokerage« (trgovanje z lokalnimi vrednostnimi papirji in svetovanje lokalnim upraviteljem premoženja), saldakontiranje (podporno službo vzajemnih skladov), prodajo, notranjo revizijo, del financ, računovodstva in pravne službe, odnose z javnostmi in administracijo (Poslovnik kakovosti, 2006).

V celotni Skupini KD Group je bilo na dan 31. 12. 2005 zaposlenih 1765 ljudi, od tega 1654 v Sloveniji in 111 v tujini, kar je glede na število iz leta 2004, ko je bilo 1523 zaposlenih, 15,9-odstotno povečanje. Po starostni strukturi je skoraj 20 % zaposlenih v starostnem razredu od 26 do 30 let (Letno poročilo 2005, str. 27).

6 RAVNANJE PROJEKTOV V SKUPINI KD GROUP

Projektno ravnanje je v Skupini KD že nekaj let prisoten način dela, saj se vedno več novih poslov, tako zunanjih kot notranjih, organizira in vodi v obliki projektov, kar je posredno pripomoglo tudi k razvijanju novih storitev in stalni rasti skupine KD Group. Zaradi navedenega narašča število projektov, z rastjo poslovanja skupine podjetij pa prihaja tudi do vse večjega obsega projektov v posameznih pridruženih in odvisnih podjetjih. Projekti se časovno prekrivajo in vsebinsko prepletajo ter dopolnjujejo, do česar po navadi prihaja pri ustanavljanju novih družb za upravljanje v tujini. Predvideni časi za izvedbo se krajšajo, dodatno se postavljajo zahteve po kakovosti ter ustvarjajo pritiski po uspešnem in hitrem zagonu novih vzajemnih skladov v tujini. V vse več projektih se zahteva sodelovanje večjega števila strokovnjakov z različnih področij in zunanjih izvajalcev, kar posledično zahteva analizo in predlaganje drugačnega načina dela.

Področja projektne ravnanja v Skupini KD Group se predvsem nanašajo na področje ustanavljanja novih podjetij, razvoja novih produktov, storitev in tržnih poti, razvoja informacijskih podpornih sistemov in razvoja organizacijskih sistemov.

6.1 VRSTE PROJEKTOV V SKUPINI KD GROUP

V KD Group predstavljajo projekti približno 15–20 % poslovanja, v večini predstavlja delo, ki ima vse značilnosti projektne dela, vendar to ni projektno organizirano in vodeno.

Projektne načine dela je bil neformalno vzpostavljen v letu 2004, pred tem pa so že nekatere naloge potekale v obliki projektov. Sam proces vzpostavitve pa še ni končan, saj je uspešno uvajanje ravnanja projektov v podjetju kompleksen in dolgotrajen proces.

Pri projektih oziroma projektne nalogah so se ves čas pojavljale težave, saj projekti niso imeli prave zbirke podatkov, kjer bi bili zabeleženi vsi projekti, ki so bili v izvajanju, posledično se tudi ni vedelo, kako daleč je bil določen projekt v svojem izvajanju. Vzroki za težave so bili:

- slabo komuniciranje, vzrok za to je bila postavljena organizacijska struktura,
- nepreglednost nad aktivnimi projekti,
- težavno planiranje projektov,
- slaba priprava projektne dokumentacije,
- neopredelitev tveganj v projektih,
- prekoračitev predračuna projektov in zamujanje pri dokončanju projektov,
- težave pri prenosu odgovornosti na delavce nižjih organizacijskih ravni,
- težave z zunanjimi sodelavci.

- slaba opredelitev začetka in konca projekta

Po ocenah se trenutno v KD Group izvaja okrog 27 projektov – mesečno pet večjih projektov, ki trajajo po več mesecev, ostalo pa so manjši projekti, ki trajajo po nekaj tednov.

Glede na svojo naravo se projekti v KD Group delijo na:

- **razvojni projekti,**
- **marketinški projekti,**
- **raziskovalni projekti,**
- **zakonodajni projekti,**
- **investicijski projekti,**
- **organizacijski projekti.**

Večina projektov se nanaša na ustanavljanje novih podjetij, razvoj novih produktov, storitev in tržnih poti, katerih značilnosti so ponavadi kratek izvedbeni čas in visoki stroški. Ostali projekti se večinoma nanašajo na razvoj informacijskih podpornih sistemov in na razvoj organizacijskih sistemov ter standardizacijo poslovnih procesov, za katere je značilen daljši čas izvedbe.

Iz tabele 1 je razviden prikaz razdelitve projektov v Skupini KD Group.

Tabela 1: Razdelitev projektov

	PROJEKTI
RAZVOJNI	Novi produkti, storitve, programi, razvijanje storitev za tuji trg
MARKETINŠKI	Izdelava propagandnega materiala za trženje storitev, načrtovanje raznih promocij, akcij, izobraževanja investitorjev, ustanovitev kluba KD Plus
RAZISKOVALNI	Razvijanje novih produktov, postopkov za trženje, razvijanje novih naložbenih priložnosti
ZAKONODAJNI	Izvedba sprememb v poslovanju zaradi sprememb v zakonodaji (uskladitev naložbene politike skladov v skladu z ZISDU-1), prilagoditev poslovanja glede na nov zakon o dohodnini ZDOH-1, upoštevanje zakonodaje v tujini
INVESTICIJSKI	Ustanavljanje novih družb za upravljanje v tujini, gradnja poslovno-stanovanjskega objekta Šumi, mreža poslovalnic
ORGANIZACIJSKI	Reorganizacija, uvedba standarda kakovosti ISO 9001:2000, selitev klicnega centra, vzpostavitev projektne pisarne

Projektna organizacija ima obliko poslovno-funkcijske organizacije. Posamezni projekti se večinoma izvajajo v posameznih funkcijskih enotah, za katere je odgovoren vodja posameznega sektorja. Tem projektom ne moremo reči, da so pravi projekti. Obstajajo pa tudi samostojni projekti, ki jih vodijo samostojni projektni ravnatelji in se po navadi po končanem projektu tudi zaposlijo na projektu in so nato odgovorni za vzdrževanje projekta. Večina projektov se nanaša na ustanavljanje novih družb v tujini in na uvajanje različnih novih programov znotraj KD (npr. projekt CRM, Navision, projekt poslovne odličnosti, projekt uvajanja in zaščite blagovnih znamk, projekt vzpostavitve sistema kontrolinga v Skupini KD Group in drugi).

Namen projektov uvajanja novih proizvodov, storitev in osvajanja novih tržišč je zagotoviti donosnejše poslovanje, cilj notranjih projektov pa je zagotoviti organizacijski razvoj podjetja.

6.2 PROJEKTNI NAČIN DELA V SKUPINI KD GROUP

Pretekli način organizacije projektov je bil precej nedorečen. Vloga in odgovornosti ravnatelja projekta niso bile formalno določene, kar je pogosto povzročalo težave pri odnosih med ravnateljem projekta in vodjo posamezne poslovne funkcije, zato ravnatelji projektov niso mogli pridobiti vseh potrebnih virov za planiranje in izvedbo projektov.

Izjema na tem področju so bili razvojni projekti novih storitev in produktov, kjer sta bili vloga in razmejitve pristojnosti in odgovornosti nasproti vodjem poslovnih funkcij jasna in osredotočena na čimprejšnji zaključek plasiranja novega produkta na trg, vendar so projektni ravnatelji premalo upoštevali načela projektne delo in se projektov lotevali po svojih metodah. To je pogosto pripeljalo do velikih zamud, velikih stroškov ali celo neuspešnih zaključkov projektov.

Imenovanje projektne ravnateljev se je odvijalo izključno po sistemu strokovnosti za določeno področje npr. IT, prodaja, kadrovske sektor, ki pa niso bili usposobljeni za ravnanje projektov.

Obstoječi način projektne ravnanja, kjer je imel vsak projekt svojo lastno metodo ravnanja projekta, ni več omogočal sledenja dogajanju na projektih, saj je znotraj organizacije v letu 2004 in 2005 potekalo veliko število projektov, usmerjenih predvsem na ustanavljanje podružnic zunaj Slovenije. Mnogi načrtovani projekti, sploh niso bili realizirani, zato je bila logična posledica odločitev vodstva v letu 2005, da nameni večji poudarek učinkovitejšemu in bolj sistematičnemu ravnanju projektov z uvajanjem projektne načina dela in projektne pisarne. Tako je sistem ravnanja projektov prehajal iz neformalnega načina, v formalni način z uvedbo metodologije, predpisov in postopkov.

Trenutno je v projektni sistem vključenih 27 projektov in v kratkem se pričakuje povečanje, ker se večina od njih nanaša na nadaljnje ustanavljanje novih družb v tujini ter na uvajanje različnih produktov in storitev.

Neformalni način ravnanja projektov je bil pred leti ustaljeni način dela, kjer se je vsak projektni ravnatelj projekta lotil po svoje. Vsem ravnateljem pa je bilo skupno, da so morali občasno poročati o svojem delu. To ni bil metodološko podprt način dela. Uporabljali so se le zametki projektnega načina dela, in sicer kar se v zvezi z ravnanjem projektov nanaša na:

- **dokumentiranje projektov,**
- **izobraževalni sistem.**

Pred uvedbo projektne pisarne so bili osnovni podatki o projektih organizirani v mapi Projektna dokumentacija na disku X. Značilnost diska X je, da je ta javen in dostopen vsem zaposlenim v podjetju, pri čemer je lahko uporabnik lahko videl ali popravil samo tiste datoteke, za katere je imel dodeljene ustrezne pravice. Pravice vsakega uporabnika pa je določilo vodstvo podjetja.

Za **dokumentiranje projektov** je skrbel skrbnik za kakovost, ki je hkrati tudi skrbel za sistem vodenja kakovosti. Povedati je treba, da je sistem ravnanja projektov sprva izhajal prav iz zahtev sistema kakovosti za pridobitev mednarodnega standarda ISO 9001:2000. Družbe, ki so predmet certificiranja v Skupini KD Group po standardu ISO, so za zdaj: KD Group d.d., KD Holding d.d., KD Investments d.o.o., KD BPD d.o.o. ter Slovenica Življenje d.d. S sistemom poslovanja je vodstvo določilo politiko kakovosti družb v skupini KD Group ter finančne in nefinančne cilje, dokumentiralo procese dela, določilo organizacijo, pripravilo podlage za presojo sistema kakovosti za pridobitev certifikata kakovosti in vzpostavilo pogoje za nadaljnje izboljšave kakovosti poslovanja. Skrbnik za kakovost je bil odgovoren vzdrževanje sistema celotne dokumentacije, razdeljevanje, arhiviranje in njihove spremembe. Skrbel je tudi za dokumentacijo o projektih, ki je bila zapisana na disku X v raznih mapah. V mapo Projektna dokumentacija so bili vključeni projekti, ki so se odvijali znotraj podjetja. Do podatkov v mapi Projektna dokumentacija so imeli dostop projektni ravnatelji in direktor skupine KD Group. V mapi Projektna dokumentacija so bili podatki in osnovne značilnosti projektov, poraba časa, mapa Poročanje, mapa Projektni obrazci in razni pregledi.

Ideja je bila ta, da se v mapi Poraba časa, spremlja poraba časa projektnih ravnateljev in članov projektnih timov za delo na projektih. Osnova za spremljanje porabe časa na projektih naj bi bil Timesheet, to je program, kamor vsak zaposleni vpisuje vsakodnevno delo po času. Ta mapa ni bila nikoli vzpostavljena.

Naslednja mapa Poročanje je vsebovala datoteko Tedensko poročanje o projektih, kjer so bili navedeni vsi projekti. Datoteka Tedensko poročanje o projektih je bila namenjena kratkemu tedenskemu poročanju projektnih ravnateljev za delo na projektih v preteklem

tednu. S tem se je bilo mogoče izogniti dodatni papirologiji, saj so projektni ravnatelji tedenska poročila vpisovali direktno v datoteko na X-u.

Zadnja mapa, mapa Projektni obrazci, razni pregledi je vsebovala prazne projektne obrazce, ki jih je bilo več, ter izpolnjene projektne obrazce. Vsi obrazci so bili logično urejeni v ustreznih podmapah. Uporabljali so se štirje obrazci: obrazec Naročilo projekta, obrazec Faze, aktivnosti, naloge projekta, obrazec Odobritev spremembe v projektu ter obrazec Zaključno poročilo projekta. V tej mapi je bil tudi sproten seznam podpisanih obrazcev Naročil projektov s strani vodstva. Skrbnik je skrbel, da so mu projektni ravnatelji pravočasno dostavljali izpolnjene obrazce, ki jih je nato pregledal in dal v podpis direktorju. Nato je poskrbel za arhiviranje podpisanih obrazcev v fizični obliki ter umestitev izpolnjenih obrazcev v elektronski obliki na ustrezno mesto na disku X, da so bili nato v vpogled in pomoč tudi drugim projektnim ravnateljem (Lukan, 2005).

Ker je vodstvo ocenilo, da bi bilo lahko **izobraževanje s področja ravnanja projektov** koristno, je bila v začetku leta 2005 za okoli 50 zaposlenih organizirana nekajdnevna delavnica projektnega managementa s proučevanjem primerov pod vodstvom predavatelja Andreja Česna. Namen je bil, da bi se v podjetju širši krog zaposlenih seznanil z idejo vodenja projektov, saj je bilo v prihajajočem obdobju napovedano ustanavljanje večjega števila podružnic v tujini (družbe za upravljanje, borznoposredniške družbe, življenjske zavarovalnice).

Eden od glavnih problemov projektnega ravnanja v podjetju je bil prekoračitev rokov zaključitve projektov in pomanjkanje znanja projektnih ravnateljev s področja ravnanja in vodenja projektov. Ideja vzpostavitve projektne pisarne se je pojavila, da bi odpravila probleme pri ravnanju projektov in vzpostavila boljši sistem za projektno planiranje, pripravila enotne obrazce in vršila kontrolo nad projekti v obliki pregledovanja tedenskih poročil projektnih ravnateljev. Dejstvo pa je, da je bila tudi projektna kultura dokaj nenaklonjena projektne managementu, saj se je dogajalo, da sta o stanju na projektih redno poročali samo 2/3 projektnih ravnateljev in se za druge projekte sploh ni vedelo, v kateri fazi so. Sami projektni ravnatelji so imeli poročanje za nepotrebno dodatno delo, saj so tako ali tako opravljali delo, ne samo na projektu, temveč istočasno tudi tekoče delo. Ena dobrih strani projektnega ravnanja pa je bila gotovo jasna opredelitev vodstva, da ima projektni ravnatelj proste roke za izvedbo projekta in lahko sam izbere člane projektnega tima, mora pa se predhodno dogovoriti z vodjem oddelka oziroma nadrejenim. Po drugi strani je imel projektni ravnatelj veliko težav pri sestavljanju projektnih timov, saj se pogosto ni mogel sporazumeti z vodji oddelkov, da dovolijo posameznemu delavcu, da pusti delo v oddelku in se priključi delu na projektu.

Začetek uvedbe formalnega projektnega načina je bila odločitev vodstva, da se v sredini leta 2005 ustanovi projektna pisarna in v projektni pisarni zaposli vodjo projektne pisarne. V naslednji stopnji je moralo vodstvo podjetja skupaj s projektno pisarno razviti strategijo

za doseganje poslovnih in organizacijskih sprememb, ki omogočajo skladnost ravnanja projektov v podjetju in zagotavljajo strokovno pomoč projektnim ravnateljem.

Septembra 2005 je nastal pravilnik o vodenju projektov. Ureja organizacijo in delovanje projektnih skupin ter pravice in obveznosti projektnih vodij in članov projektnih skupin. Namen izdelave pravilnika je bil zagotoviti nemoten potek izvajanja projektov in usklajenost posameznih aktivnosti, ki jih ni mogoče zagotoviti z obstoječo organizacijsko strukturo. V pravilniku je jasno zapisano, da projekt naroči, potrdi in sprejme uprava družbe. Pred tem predlagatelj projekta pripravi zagonski elaborat, ki ga obravnava in sprejme Odbor za koordinacijo projektov (PORI). PORI deluje v okviru projektne pisarne in ga vodi vodja projektne pisarne. Projektne pisarna tako vzpostavlja sistem obvladovanja problemov in odprtih vprašanj, ki nastanejo pri delu projektnih skupin. V odbor so kot člani vključeni vsi ravnatelji projektov. Glede na tematiko in željo po udeležbi lahko sodelujejo tudi direktorji divizij in vodje sektorjev. Namen delovanja PORI-ja je, da se sprejeta metodologija ravnanja projektov in standardi pretvarjajo v najboljšo prakso in s tem usmerja delo vseh projektnih ravnateljev.

Vsak projekt gre skozi glavne faze projekta (Pravilnik, 2005):

- **faza priprave projekta in njegov zagon, ki po vsebini ustreza začetku projekta;**
- **faza vzpostavitve projekta, ki ustreza procesu načrtovanju;**
- **faza izvedbe, ki ustreza procesu uveljavljanja;**
- **faza zaključka projekta.**

V **fazi priprave projekta** so zajete aktivnosti, potrebne pred odobritvijo za vzpostavitev projekta s strani vodstva. Faza priprave projekta se začne z odločitvijo naročnika projekta – vodstva, nato se izdelata zagonski elaborat. V fazi planiranja so zajete aktivnosti, potrebne za izdelavo načrta projekta, ki ga v podjetju imenujejo kar zagonski elaborat. Vsak projekt mora imeti v zagonskem elaboratu predstavljen predmet – vsebino projekta. Postavljeni morajo biti jasni in merljivi cilji. Cilji so lahko določeni po posameznih fazah projekta. Projektne načrte v MS Projectu pripravi ravnatelj, v katerem je treba opredeliti načrtovane faze, aktivnosti in naloge. Določiti je treba začetek in konec oziroma planiran čas izvedbe posamezne faze, aktivnosti in naloge ter izvajalci, pa tudi predviden predračun stroškov. V zagonskem elaboratu morajo biti zapisane tudi pričakovane koristi od projekta in opredelitev pomembnosti projekta za KD.

Ravnatelj projekta po odobritvi zagonskega elaborata projekta s strani PORI izpolni obrazec Naročilo projekta in vnese podatke o projektu v tabelo za bodoče spremljanje projekta ter ga po e-pošti pošlje vodji Projektne pisarne. Vodja Projektne pisarne nato posreduje izpolnjeno Naročilo projekta upravi družbe direktorju KD Group d.d. v podpis in sprejem. Ko je Naročilo projekta podpisano, vodja Projektne pisarne o tem obvesti projektne ravnatelja in arhivira podpisan obrazec Naročilo projekta.

Ob spremembi katere od postavk v obrazcu Naročilo projekta projektni ravnatelj izpolni obrazec Odobritev spremembe v ter ga po e-pošti pošlje vodji projektne pisarne, ta pa naprej v podpis ali zavrnitev upravi, ki je naročnik projekta.

Projektni ravnatelji morajo tedensko poročati vodji projektne pisarne o napredku na projektih s kratkim opisnim poročilom o stanju na projektu, ki ga vodje vnašajo na disk X v datoteko Tedensko poročanje.

V **fazi izvedbe projekta**, sodelujejo projektni ravnatelj, člani projektnega tima in vodja projektne pisarne. Projektni ravnatelj je zadolžen za izdelavo operativnega načrta projekta in razdelitev dela med posamezne člane projektnega tima v skladu s strukturirano členitvijo projekta na posamezne aktivnosti in naloge. Uresničitev projektne ciljeve se doseže z izvedbo projektnega plana ob upoštevanju opredelitev iz zagonskega elaborata.

V **fazi zaključka projekta** projektni ravnatelj izdela zaključno poročilo z oceno doseženih ciljev in koristi. Izdela finančno poročilo, v katerem primerja planirane stroške z dejanskimi, ki mu jih posreduje računovodstvo, porabljen čas iz podatkov iz Timesheeta in pojasni razloge za zakasnitev, če je projekt zamujal. Zaključno poročilo projektni ravnatelj nato preda vodji projektne pisarne, ki ga uvrsti na dnevni red PORI, kjer se zaključno poročilo pregleda.

Zato da bi vodstvo podjetja sledilo projektom in vzpostaviti zbirke podatkov, ki bi nadomestila evidentiranje podatkov v Excelovih tabelah, se je odločilo uvesti informacijski sistem za podporo ravnanju projektov MS Project. Sam program je bil uveden nekaj mesecev po uvedbi projektne pisarne. S tem programom namerava podjetje izboljšati pregled nad projekti.

Pri opazovanju ravnanja v projektih v Skupini KD Group sem ugotovila, da se proces ravnanja projektov in s tem projektne kultura razvijata počasi, razvoj v smer zrelega projektne ravnanja pa lahko traja po ocenah nadaljnje 3 do 4 leta.

V tem trenutku je pomanjkljivost ravnanja projektov v Skupini KD Group predvsem, da se premalo ugotavljajo tveganja pri projektih ter se pomanjkljivo spremljata obremenitev in zasedenost virov, prav tako pa se v zadostni meri ne spremljajo stroški. Nadaljnji korak pri učinkovitejšem ravnanju projektov je prav spremljanje stroškov, virov in tveganj. Tveganja lahko zmanjšamo z dejavnostmi identificiranja tveganj, verjetnosti nastanka tveganja, ocene posledic in določitev strategij za reševanje možnih problemov že v fazi načrtovanja projektov.

Vsekakor je treba poudariti, da se sedaj planiranje in skrajševanje procesa potrjevanja novih projektov z ustrežno dokumentacijo nekoliko izboljšuje, saj morajo biti vsi projekti opremljeni z naslednjimi dokumenti: zagon projekta, naročilo projekta, terminski načrt projekta. Smisel dokumentacije je, da so sami projekti sedaj bolj nadzorovani in vodeni.

6.2.1 Glavni udeleženci pri projektih in njihove vloge

Ravnatelj projekta praviloma postane tisti, ki pripravi zagonski elaborat projekta v soglasju z naročnikom in organizacijskim vodjem. Lahko pa organizacijski vodja imenuje drugega projektne ravnatelja. V zagonskem elaboratu projekta sta opredeljeni organizacija projekta in kadrovska sestava. V projektne organizaciji morajo biti znani naročnik projekta, strokovno odločitvena skupina ter projektne skupine, ki jo sestavljajo ravnatelj projekta in člani projektne skupine. Ravnatelj projekta sestavi projektne skupine. Člani projektne skupine so zaposleni, ki razpolagajo z ustreznim znanjem in izkušnjami za uspešno izvajanje projekta.

Ravnatelj projekta vodi in koordinira delo projektne skupine. Njegove pravice in obveznosti so naslednje:

- izdelava zagonski elaborat projekta,
- izdelava projektne plan,
- določa nosilce nalog,
- sklicuje in vodi sestanke projektne skupine,
- nadzoruje potek projekta prek izpolnjene tabele: Vnos realizacije stanja na projektu,
- usklajuje delo skupine,
- tedensko poroča o poteku projekta vodji projektne pisarne,
- izdelava mesečno poročilo projekta za odbor PORI,
- skrbi za redno in pravilno izvajanje nalog,
- predlaga mesečne stimulacije članom projektne skupine,
- predlaga odboru PORI izplačilo nagrad po zaključku projekta,
- posreduje v kritičnih ali spornih primerih,
- pripravi in obrazloži posamezne naloge,
- usklajuje vire za uresničevanje projekta,
- zagotavlja administrativne storitve za potrebe izvajanja projekta,
- odloča o zamenjavi posameznih članov projektne skupine in jih nadomešča z drugimi,
- podpisuje finančno in administrativno dokumentacijo projekta,
- izdelava zaključno poročilo projekta in
- druge naloge, potrebne za nemoteno izvajanje projekta.

Član projektne skupine ima pravico in obvezo, da:

- sodeluje v izvajanju projekta po projektne aktivnostih, daje predloge;
- poroča o svojem delu projektne ravnatelju ;
- izvaja sprejete odločitve za realizacijo projekta;
- obvešča ravnatelja projekta o vseh za projekt pomembnih okoliščinah na skupnih sestankih;

- opravlja druge potrebne naloge po naročilu ravnatelja projekta.

Ravnatelj projekta z imenovanjem nadaljuje svoje redno delo, njegov status v obstoječi organizaciji se ne spremeni, razširijo se le njegove delovne zadolžitve. Če je ravnatelj projekta zaposlen polni delovni čas z delom na projektu, se lahko uprava na predlog PORI-ja odloči o začasni razporeditvi v projektno pisarno, zaradi lažje izvedbe projekta.

Ravnanje projekta poteka po načelih skupne in individualne odgovornosti posameznega člana projektne skupine, kar pomeni, da vsak individualno odgovarja za izvajanje svojih nalog. Ravnatelj projekta je odgovorna oseba za izvajanje projekta v imenovani skupini in ima v času trajanja projekta vsa pooblastila za izvajanje aktivnosti realizacije projekta. Ravnatelj projekta je za svoje delo na projektu neposredno odgovoren naročniku projekta uprave družbe, za poročanje pa vodi projektne pisarne. Član projektne skupine je za svoje delo v času trajanja projekta neposredno odgovoren projektnemu ravnatelju.

6.2.2 Poslovnik in pravilnik o vodenju projektov

Poslovnik projektne pisarne je ob svojem prihodu pripravil vodja projektne pisarne. Pred začetkom njegove veljavnosti konec leta 2005 so ga predhodno odobrili uprava družb KD Group d.d., KD Holding d.d., KD Investments d.o.o., KD BPD d.o.o in Odbor za koordinacijo projektov (PORI).

Namen poslovnika projektne pisarne je zagotoviti pregledno in učinkovito ravnanje ter usklajevanje projektov, zasedenost ravnateljev in članov projektov ter spremljanje ključnih kazalnikov uspešnosti projekta. Poslovnik definira funkcije, pristojnosti in odgovornosti projektne pisarne, da bo le ta v čim večji meri skrbela za vzdrževanje standardov projektnega ravnanja, izobraževanje mentorstvo in svetovanje.

Pravilnik o vodenju projektov v Skupini KD Group je nastal zato, da bi zagotovil nemoten potek izvajanja projektov in usklajenost posameznih aktivnosti, ki jih ni mogoče zagotoviti z obstoječo organizacijsko strukturo. Ureja organizacijo in delovanje projektnih skupin ter pravice in obveznosti projektnih ravnateljev in članov projektnih skupin. Podrobno opredeljuje postopke in dokumente ravnanja projektov, ki ga morajo dosledno upoštevati vsi zaposleni na projektih. Za dosledno upoštevanje in izvajanje pravilnika so odgovorni projektni ravnatelji in člani projektnih skupin. Ob neizvajanju in kršitvi pravilnika ima vodja projektne pisarne možnost predlagati sankcije, kot so opomin projektnemu ravnatelju, opomin odbora PORI ali predlog za zamenjavo projektnega ravnatelja, ki jo potrdi uprava.

6.3 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO RAVNANJA PROJEKTOV V SKUPINI KD GROUP

Pri pregledu projektnega ravnanja v Skupini KD Group sem ugotovila, da naloge, odgovornosti in navodila za izvajanje projektov pogosto niso natančno opredeljeni. Projektni plan sestavi ravnatelj projekta samostojno in se pri tem premalo posvetuje s člani projektne skupine. V samem planu ni natančno določen obseg projekta in obseg dela posameznega člana projektnega tima, prav tako ni opisanih tveganj, ki se lahko pri posameznem projektu pojavijo in ne nazadnje, kar je najslabše, najpomembnejši dokument projekta je zagonski elaborat projekta, vse drugo (izvedba in zaključevanje projekta) pa je bolj ali manj prepuščeno poteku dogodkov in sreči.

V nadaljevanju bom prikazala morebitne predloge, ki bi jih bilo treba upoštevati za izboljšanje ravnanja projektov v Skupini KD Group.

Pomembno je, da **vodstvo podjetja** še naprej **podpira razvoj projektnega načina dela** ne samo na višjih ravneh, temveč da s projektnim načinom dela seznanijo vse zaposlene v podjetju. Treba je vzpostaviti diagram poteka projektov, v katerem so prikazane glavne aktivnosti in odločitve ter njihova medsebojna povezanost in zaporedje, ki je prikazan v Prilogi 2, ter prikazati vloge in odgovornosti posameznih udeležencev v projektu z matriko pooblastil in odgovornosti, ki je prikazana v Prilogi 3. Matrika pooblastil in odgovornosti, bo posledično omogočala učinkovitejše ravnanje posameznega projekta, saj bo jasno prikazana, kdo je zadolžen za izvajanje posameznih aktivnosti, kdo pri njih sodeluje, kdo vse je obveščen o dogajanju pri posameznih aktivnostih in kdo je za posamezno aktivnost odgovoren. Menim, da je matrika pooblastil in odgovornosti eno izmed boljših orodij spoznavanja razmerij med udeleženci na projektu.

Treba je vzpostaviti tako projektno organizacijo, ki bo težila k čim bolj fleksibilni organizaciji s čim manj organizacijskimi ravnmi, s čim bolj jasno odgovornostjo in vplivanjem na vzdušje, ki bo naklonjeno projektom.

Močneje je treba poudariti tudi določanje prioritete projektov, kar do sedaj ni bilo v navadi in so se projekti začeli izvajati takoj, ko je uprava odobrila zagonski elaborat. Ker je projektov vedno več, se ne morejo izpeljati vsi naenkrat. Najprej se je treba odločiti za tiste projekte, ki so nujni in pomembni, šele nato za manj pomembne projekte. Podjetje lahko medsebojno razvrsti projekte tako, da uporabi matriko nujnosti in pomembnosti. Projektnega ravnatelja morajo formalno podpirati vodstvo, projektna pisarna in linijski vodja, da lahko uspešno organizira in izvaja naloge projekta.

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

primerno okolje za razvoj kariere projektnih ravnateljev in vzpostaviti sistem njihovega nagrajevanja, s čimer bi bili motivirani, da pri svojem delu dosledno upoštevajo dogovorjene standarde vodenja projektov, kar jim bo pomagalo dosegati čim boljše rezultate. V praksi se žal še vedno dogaja, da nekateri vodje projektov še niso sprejeli spremenjenega načina dela, predvsem pri sprotnem poročanju o dogajanju na projektih. Trenutno 60 % projektnih ravnateljev redno poroča o delu na projektih, druge pa mora vodja projektne pisarne spodbujati k poročanju. Zanimivo je, da nimajo težav in vsi izdelajo zagonski elaborat in zaključno poročilo, otepajo pa se poročanja o napredku ali težavah na projektu.

Pri vodstvu in projektni pisarni je smotrno **izdelati učinkovit sistem nagrajevanja projektnih ravnateljev in članov projektnega tima** za uspešno zaključen projekt. Možne so tri oblike stimulacij: stimulacije za prevzem projekta in sodelovanje v projektu, stimulacije za učinkovito delo med projektom in nagrada za uspešno zaključen projekt. Odločitev o višini stimuliranja posameznika je odvisna od pomembnosti in zahtevnosti projekta ter od višine plače, ki jo posameznik že ima iz svoje osnovne razporeditve dela. Smotrno je, da odbor za koordinacijo projektov (PORI) na rednih sestankih odloča tudi o višini stimulacij po sprejetju zaključnega poročila projekta.

V Skupini KD Group je treba **dvigniti in razširiti raven znanja in izkušenj** na področju ravnanja projektov iz matičnega podjetja na odvisne družbe ter večjo pozornost namenjati zagotavljanju kakovosti izvedbe projektov. To je izvedljivo ob stalnem izpopolnjevanju znanja projektnih ravnateljev in drugih udeležencev projektov ter pridobitvi primernih izkušenj na vsebinskem področju ravnanja projektov, z različnimi delavnicami s praktičnimi primeri ravnanja projektov iz lastnega podjetja. Pomembno je, da podjetje razvije tudi lastni sistem izobraževanj in usposabljanj projektnih ravnateljev ter zagotovi razvoj mladih projektnih ravnateljev na podlagi mentorstva starejših in bolj izkušenih projektnih ravnateljev.

Veliko je treba storiti tudi na področju usklajevanja virov, da ne bo prišlo do prevelike obremenjenosti dobrih projektnih ravnateljev, nekateri pa bodo ostali brez dela. Sistem projektnega dela se je z uvedbo projektne pisarne že nekoliko izboljšal, v prihodnje pa bo treba izdelati učinkovit **sistem za primerjavo realizacije po projektnem načrtu** v MS Projectu in realiziranimi urami na projektu. To bi bila lahko tudi dobra osnova za ravnanje in usmerjanje projektnih aktivnosti ter za nagrajevanje projektnega dela.

Močneje je treba poudariti **ocenjevanje uspešnosti ali neuspešnosti projekta**, kjer lahko povzamemo primere dobre in slabe prakse ravnanja projekta. Pri manj uspešnih ali neuspešnih projektih, ki s svojimi rezultati niso upravičili vloženih virov, lahko povzamemo ugotovitve, kaj je prispevalo k neuspehu in najdemo rešitve, ki jih lahko uporabimo pri naslednjih projektih. Povzetek naj pripravi ravnatelj projekta v obliki primerjave med načrtom projekta v zagonskem elaboratu in dejansko doseženim, kar se ugotovi na podlagi poročil in zapisnikov ter povzetka ocen iz zaključnega poročila.

Tveganja na vsakem projektu morajo biti identificirana, minimizirana, analizirana in opazovana. Ključnega pomena za uspešnost izvedbe projekta je predvidevanje neželenih situacij, ki lahko ogrozijo cilj projekta. Narejeni morajo **biti načrti, kako ravnati z zelo in zmerno tveganimi dogodki**.

Pri projektih ustanavljanja podružnic v tujini se ravnatelji projektov pogosto srečujejo s težavami v zvezi s spremembami zakonodaje v državi, v kateri želi KD ustanoviti podružnico, kar pogosto zahteva pridobivanje dodatnih dovoljenj in pogosto vodi do zakasnitve projekta. Identifikacija tveganj in priprava načrta njihovega upravljanja bi lahko potekali skozi določen proces spoznavanja in določanja potencialnih težav, povezanih s projektom, v okviru katerega bi sodelovala projektna skupina, vključno z naročnikom – vodstvom. S tem bi ovrednotili pomembnosti posameznih tveganj, ki bi bile osnova za načrtovanje ukrepov. Med analizo bi vzporedno pripravili specifikacijo tveganja, s katero bi se pripravil načrt obvladovanja tveganj, ki bi vseboval opredelitev preventivnih akcij, potrebnih za izvajanje (s tem bi zmanjšali verjetnost uresničitve tveganja), ter načrt akcij, s katerimi bi odstranili posledice uresničitve tveganja. Za vsako tveganje bi določili pomembnost tveganja, postopke spremljanja tveganja in osebo, odgovorno za izvajanje akcij in poročanje o stanju tveganja. Tako bi odgovorne osebe, zadolžene za spremljanje statusa posameznega tveganja, med spremljanjem in sledenjem tveganj izvajale akcije, določene v načrtu upravljanja tveganj.

V prihodnje se obeta reorganizacija Skupine KD Group z dvotirnega sistema upravljanja v enotirni sistem, zato se pričakuje, da bo imela projektna pisarna na sedežu družbe KD Holding pomembno vlogo pri ravnanju projektov in da bo izvajala centralno kontrolo nad izvajanjem projektov tudi v odvisnih družbah. Projekti v prihodnosti ne bodo več tako usmerjeni na ustanavljanje novih družb v tujini, temveč bo izveden prehod na notranje projekte, usmerjene v razvoj produktov in storitev ter na komunikacijske projekte.

7 PROJEKTNA PISARNA V SKUPINI KD GROUP

Projektna pisarna v KD je organizirana kot fizična in samostojna enota, v kateri sta zaposleni vodja projektne pisarne in vodja sistema kakovosti, ki pa opravlja svoje samostojne naloge in nima vpliva na delovanje projektne pisarne.

7.1 ORGANIZACIJA PROJEKTNE PISARNE V SKUPINI KD GROUP

Projektna pisarna v skupini KD Group je bila vzpostavljena z odločitvijo vodstva. Ima status strateške projektne pisarne in ustrezno podporo vodstva za svoje delovanje. Deluje že eno leto, vendar še ne opravlja vseh funkcij v celoti. Njene trenutne naloge so usmerjene

predvsem v pomoč projektnim ravnateljem pri ravnanju projektov in ne toliko v razvoj sistema. V obdobju od vzpostavitve julija 2005 do danes se je projektna pisarna osredotočala na kratkoročne cilje. To so bili lastna organizacija, izdelava pregleda preteklih in aktivnih projektov, ugotovitev tipov projektov v podjetju, izdelava poslovnika, pravilnika in osnovnih standardov o vodenju projektov, vpeljava informacijskega sistema za podporo ravnanju projektov, nudenje pomoči projektnim ravnateljem pri zagonski fazi novih projektov, izdelava večstopenjskega sistema poročanja o projektnem delu in sestankovanje s projektnimi ravnatelji in vodstvom.

V prihodnje bo lahko nadaljevala bolj dolgoročno naravnane naloge, kot so optimizacija projektno-informacijskega sistema, skrb za razvoj kadrov, vpeljava izboljšav ravnanja projektov in organizacija izobraževanj na podlagi dobre prakse iz podjetja.

V poslovniku projektne pisarne (Poslovník, 2005, str. 3) je napisano, da projektna pisarna deluje kot informacijsko središče projekta in kot pospeševalec pretoka informacij, delegira konkretne naloge v skladu z metodologijo in standardi ravnanja projektov. Projektna pisarna ima centraliziran pregled in nadzor nad projektnim ravnanjem družbe. Izvaja podporne aktivnosti, hkrati pa v okolje projektnega ravnanja integrira poslovne cilje družbe. To vključuje tudi razvoj in integracijo standardnih postopkov projektnega ravnanja in drugih poslovnih procesov.

Projektna pisarna si je v skladu s poslovníkom zadala funkcije oz. naloge, v skladu z njenim sedanjim in bodočim delovanjem pa so ji bile dodeljene tudi določene pristojnosti.

Funkcije projektne pisarne so naslednje (Poslovník, 2005, str. 4):

- uvajanje metodologije ravnanja projektov – definiranje in nadgrajevanje procesov projektnega ravnanja, tako da se uporablja najboljša praksa (definiranje in planiranje projekta, merljivost koristnosti projekta, nadzor in kontrola itd.);
- svetovanje na področju projektnega ravnanja – splošno svetovanje ravnateljem projektov in v določenih kritičnih situacijah na projektih, zbiranje in dokumentiranje izkušenj iz vseh projektov ter njihovo oblikovanje v zbirko znanja projektnega ravnanja konkretnega projekta;
- usposabljanje projektih ravnateljev – interna namenska usposabljanja s področja tehnik projektnega ravnanja in vodenja članov projektnih timov, dopolnjevanje programa seminarjev s področja projektnega ravnanja, usposabljanje dela z orodjem za ravnanje projektov s programom MS Project;
- določanje informacijske podpore projektnemu ravnanju – izbira optimalnih informacijskih in komunikacijskih orodij in tehnik za podporo projektnemu načinu dela in njihova standardizacija;
- administrativno – tehnična podpora projektom – izvajanje administrativnih nalog, ki jih zahteva sistem projektnega ravnanja, upravljanje s projektno dokumentacijo, izvajanje tehničnih nalog na projektih, povezanih z uporabo orodij in tehnik;

- viri za projektno ravnanje – zagotavljanje primerno usposobljenih kadrov za vodenje projektov, vzdrževanje baze primerno usposobljenih in certificiranih projektnih ravnateljev;
- pomoč pri planiranju in organiziranju dela projektnih ravnateljev;
- izdelovanje modelov poslovnih procesov za področje ravnanja projektov;
- postavitve organizacije ravnanja projektov v organizaciji;
- analiziranje poteka projektne dela v organizaciji ter predlaganje dopolnitev in korekcij organizacije ravnanja projektov v organizaciji;
- svetovanje pri pripravi zbirnih poročil o napredku projektov;
- izboljševanje sistema spremljanja in poročanja na projektu ter sistema zagotavljanja kakovosti;
- priprava poročila o napredku projekta za PORI in sodelovanje z ravnateljem projekta pri pripravi;
- priprava kontrolnega poročila projekta in podprojektov za vodstvo podjetja (tedensko) ter mesečno poročanje na kolegiju uprave KD Group d.d.;
- skrb za podrobni načrt projekta s podatki o dejanskem napredovanju podprojektov (tedensko);
- izvajanje analize tveganj in priprava predlogov za korektivne aktivnosti (ukrepe);
- uvajanje, vzdrževanje in izboljševanje sistema kakovosti ISO 9001;
- izvajanje in vodenje notranjih in zunanjih presoj;
- analiziranje in izboljševanje poslovnih procesov.

Pristojnosti projektne pisarne so (Poslovník, 2005, str. 5):

- samostojno izvaja dela in naloge določeno za to področje dela;
- v okviru izvajanja svojega dela ima pravico posegati v organizacijske enote organizacije z zahtevami za posredovanje podatkov;
- opravlja nadzor nad delom na projekte razporejenih delavcev;
- skupaj z nadrejenimi na projekte razporeja delavce in usklajuje načrtovani obseg dela;
- potrjuje predlagane stimulacije na projekte razporejene delavce;
- predstavlja družbo v okviru dodeljenih nalog pri zunanjih institucijah in poslovnih partnerjih;
- zbiranje podatkov za pripravo kontrolnih poročil, poročila o napredku projekta in poročila o izvajanju projekta;
- vnašanje podatkov o dejanskem napredovanju podprojektov v plane projektov;
- obveščanje uprave, vodstva projekta in vodij podprojektov o zamudah pri uresničevanju načrtov;
- priprava predlogov za zmanjšanje oziroma odpravo zamud pri uresničevanju zastavljenih planov.

Projektna pisarna je v okviru svojih nalog zadolžena tudi za **sistem večstopenjskega poročanja o projektne delu**. Ravnatelj projekta poroča o trenutnem stanju na projektu

vodji projektne pisarne enkrat tedensko. Enkrat na mesec ravnatelj projekta pripravi poročilo o finančnem stanju projekta (investicije in interni stroški), predlaga mesečne stimulacije iz projektne dela, izdelava poročilo o realizaciji aktivnosti iz plana aktivnosti in izdelava poročilo o porabi časa na projektu za pretekli mesec. Poročila zbira in vodi projektne pisarna ter na njihovi podlagi skliče sestaneke PORI.

Iz zgoraj naštetih zadolžitev projektne pisarne je ugotovljeno, da projektne pisarne ne opravlja vseh funkcij v celoti, saj je od samega začetka osredotočena bolj na oblikovanje metodologije projektne ravnanja, izdelavo postopkov, zbiranje in dokumentiranje podatkov o projektih, zagotavljanje pomoči upravi in projektne ravnateljstvu, pripravo raznih poročil in spremljanje napredka na posameznih projektih. V manjši meri pa zagotavlja in skrbi za primerno usposobljene kadre za ravnanje projektov, usposabljanje projektne ravnateljstva, celovito informacijsko podporo ravnanja projektov in izvajanje analize tveganj in pripravo predlogov za ukrepe.

7.2 PROJEKTNO-INFORMACIJSKI SISTEM PROJEKTNE PISARNE

Brez računalniško podprtega informacijskega sistema ni mogoče obdelovati podatkov o projektih. Projektne informacijske sisteme mora omogočati: arhiviranje projektov, prikaz vseh projektov, ki se izvajajo v podjetju, prikaz poteka posameznega projekta in vseh aktivnosti, prikaz, kaj je že narejeno in kaj sledi, prikaz, koliko virov zaseda posamezen projekt, prikaz časa, ki je bil potreben za izvedbo posamezne aktivnosti, in opozorilo v primeru prekoračitve tega časa, kontrolo stroškov in opozorilo ob prekoračitvi, prikaz virov in njihovih kapacitet, vezanih na projekt, sestave projektne timov, obremenitve posameznikov in pregled nad morebitnimi potrebami za najmanjše strokovnjakov, ki jih v podjetju ni, ter zbirko znanj, ki temelji na izvedenih projektih.

Podjetje mora imeti tak projektne-informacijske sisteme, ki omogoča tudi stroškovno spremljanje projektov. Ta mora biti zasnovan tako, da bo neposredno povezan z računovodskim-informacijskim sistemom, tako bodo imeli projektne ravnateljstva stalno sveže informacije o dejanskih stroških, ki nastajajo na projektu, in to jim bo omogočilo pravočasno odzivanje na morebitna odstopanja.

V KD Group se za informacijsko podporo planiranju in ravnanju projektov uporablja MS Office (Word in Excel), za izdelavo raznih dokumentov in preglednic in MS Project, ki ga uporabljajo vodja projektne pisarne in projektne ravnateljstva. Omogoča vnos podatkov o projektih (trajanje posamezne aktivnosti, stroške, splošne podatke o virih projekta) in grafične prikaze vseh pomembnih podatkov, kar olajša planiranje in nato spremljanje izvajanja projekta glede na načrt. Omogoča razne grafične prikaze odstopanj za porabo časa, stroškov in človeških virov.

Za zdaj se postavljeni informacijski sistem uporablja samo za planiranje projektov, pozneje pa se pričakuje, da bodo bolj izkoriščene njegove funkcionalnosti tudi v smislu spremljanja virov in stroškov. Prav tako je v nadaljevanju pričakovati, da se bodo tudi člani timov usposobili za uporabo MS Projecta. Pomembno je, da se izbrana programska oprema uporablja kot orodje, ki je pomoč za obvladovanje projektov, zahteva pa dosledno uporabo.

7.3 OCENA KORISTI IN PREDNOSTI PROJEKTNE PISARNE V SKUPINI KD GROUP

Projektna pisarna omogoča oblikovanje standardov projektnega vodenja in razvija nova orodja projektnega načina dela ter s tem omogoča izboljšano obvladovanje poslovnih procesov v podjetju in povečuje delež uspešnih projektov, kar posledično izboljšuje konkurenčnost samega podjetja na trgu. Težko rečemo, da se koristi in rezultati pokažejo čez noč. Treba je pričakovati, da spremembe na začetku povzročijo negativni odnos zaposlenih in da so rezultati uvedbe projektne pisarne težko merljivi.

Vsekakor pa se v Skupini KD Group s časom pričakuje boljše obvladovanje kakovosti storitev, prilagodljivost in hitrejšo odzivnost na spremenjene tržne razmere ter na zahteve in pričakovanja strank, optimiranje postopkov dela in njihovo dokumentiranje ter jasno opredeljene pristojnosti in odgovornosti pri projektih.

7.2.1 Ocena koristi uvedbe projektne pisarne v Skupini KD Group

Vzpostavitev projektne pisarne in ravnanje projektov po načelih sodobnega projektnega managementa sta spremenila planiranje in izvajanje projektov v podjetju KD Group. Projektna pisarna postaja center za vse projekte podjetja. Pomembna korist uvedbe projektne pisarne je gotovo nastanek obsežne dokumentacije o projektih, zato se v nadaljevanju pričakuje tudi izboljšanje kontrole izvajanja projekta, obsežna dokumentacija pa bo omogočila izvedbo raznih analiz in raziskav za izboljšanje projektnega dela znotraj podjetja. Projektna pisarna pomaga vsem vključenim v projekt s priporočilom, kateri dokumenti se uporabljajo, kdaj jih uporabljamo in kako jih obdelujemo. Z opredelitvijo standardov projektnega ravnanja projektna pisarna vpliva na povečanje komunikacije znotraj organizacije in hkrati zagotovi, da zaposleni v projektne organizaciji opravijo delo dosledno v mejah planiranega. Kot tudi drugje, mora projektna pisarna pri standardizaciji dokumentov upoštevati razmerje med zahtevo po doslednosti in potrebami po fleksibilnosti. Projektna pisarna v KD skrbi za zbiranje podatkov o projektih in njihovo distribucijo, pomaga pri izdelavi zagonskih elaboratov, planov, poročil o napredku zaključnih poročil, uporabi projektno-informacijskega sistema, razširja znanje s področja projektnega ravnanja, poroča vodstvu o napredku na projektih, skrbi za izdelavo standardov in metodologij. Pričakuje pa se, da bo delovala kot popolna podpora storitev

projektom in vsem udeležencem pri projektih ter delovala kot pomembna strateška podpora celotnemu podjetju.

Ena od koristi uvedbe projektne pisarne je prav gotovo določitev, da odgovornost za uspešno izveden projekt v celoti nosi projektni ravnatelj, odgovornost za revizijo projekta po njegovem zaključku pa projektna pisarna.

Uvedena oblika projektne pisarne v Skupini KD Group prinaša koristi udeležencem na projektu – naročnikom, projektному svetu, projektним ravnateljem in tudi članom projektnega tima. Projektnim ravnateljem projektna pisarna pomaga pri vsakdanjem delu na projektih. Vsem udeležencem pomaga s standardi projektnega ravnanja, ki so v skupini podjetij osnova za urejeno delo na projektih, s svetovanjem, usposabljanjem in mentorstvom. Pomembno je, da je vsa dokumentacija v zvezi s projekti znotraj podjetja zbrana na enem mestu, kjer se lahko vseskozi opazujejo parametri opravljenega in načrtovanega dela ter poskrbi za boljše zaključevanje projektov.

Z uvedbo projektne pisarne se je po enem letu izboljšal pregled nad vsemi projekti znotraj KD, bistveno pa se je glede na preteklost izboljšalo planiranje projektov, saj vodja projektne pisarne pomaga projektным ravnateljem izdelati zagonski elaborat in projektni načrt v MS Projectu.

Kot pomembno korist lahko štejemo boljšo usklajenost postopkov na projektih, kar omogoča vzpostavljena enotna metodologija s strani projektne pisarne, ki prav tako omogoča boljšo organizacijo projektne dela z opredelitvijo odgovornosti in pristojnosti dela na projektih.

Konkretne koristi vzpostavitve projektne pisarne se kažejo tudi v nastajanju zbirke znanja z opisom neuspešnih in uspešnih projektov, ki pomaga projektным ravnateljem. Ta zbirka sedaj vključuje podatke o desetih projektih, ki so bili izvedeni, se pa stalno dopolnjuje s podatki o projektih, ki potekajo ali se zaključujejo.

Cilji projektov se po uvedbi projektne pisarne dosegajo v večji meri, prav tako se dosegajo vmesni cilji projekta, kar je zaznati v hitrejšem plasiranju novih produktov s strani podjetja in pospešenem ustanavljanju novih družb v tujini. V letu 2005 je bilo v primerjavi z obdobjem med letoma 2002 in 2004, ko je bilo izvedenih 8 večjih projektov ustanavljanja podružnic in kinematografov, izvedenih prek 10 projektov, ki so se nanašali na ustanavljanje borznoposredniških družb v Romuniji, Bolgariji in na Hrvaškem, družb za upravljanje v Luksemburgu, na Slovaškem in Poljski, na širjenje mreže Finančnih točk v Sloveniji in v tujini, na trženje investicijskih skladov. V letu 2006 je bila kot uspešen projekt zaključena ustanovitev družbe za upravljanje v Chicagu, ustanovitev sklada tveganega kapitala KD Private Equity Fund, ustanovitev življenjske zavarovalnice v Romuniji, začetek trženja novih vzajemnih skladov KD Balkan, KD Novi trgi, KD Severna

Amerika, KD Surovine in energija, KD Tehnologija, KD Nova energija in KD Vitalnost s strani KD Investments v Sloveniji.

7.2.2 Predlogi in ukrepi za izboljšanje načina dela projektne pisarne

Sedaj se ravnanje projektov s pomočjo projektne pisarne uporablja samo v KD Group d.d., KD Holding d.d., KD Investments d.o.o in KD BPD d.o.o., pomembno pa je, da projektna pisarna postane center za obvladovanje projektov v celotni Skupini KD Group, tako v odvisnih kot v pridruženih podjetjih, kjer ima seveda večji lastniški delež in večji vpliv na poslovanje. Naloga že vzpostavljene projektne pisarne je, da prenese v organizacijo znanje o ravnanju projektov, tako da bo postala del organizacijske kulture.

Bistveno je, da projektna pisarna pomaga projektnim ravnateljem in njihovim timom, ter da **poveže projekte** med seboj, kar posledično pomeni tudi lažje usklajevanje projektov.

Pri začetnem uvajanju projektne pisarne in projektne pisarne je bilo ugotovljeno, da se je pri starejših zaposlenih pojavil odpor v odnosu do projektne organiziranosti in projektne ravnanja, ki za sprejetje spremenjenega načina dela niso bili dovolj motivirani. Prav ti zaposleni so dragoceni vir znanja in izkušenj, tako da bi bilo dobro z dodatnim izobraževanjem odpraviti njihov odpor proti spremembam.

Pomembno je, da se pri tem povežejo cilji projektne pisarne s cilji podjetja in se tako zaposlenim obrazloži, kako načini dela projektne pisarne in ravnanja projektov pomagajo dosegati cilje podjetja.

Projektna pisarna mora v začetni fazi predvsem **pomagati projektnim ravnateljem in projektnim timom** pri operativnih zadevah, saj bodo le tako omogočeni rezultati pri oddajanju in zaključevanju projektov.

Projektna pisarna bo morala tudi v prihodnje poskrbeti, da se bo uveden sistem projektov še naprej razvijal postopoma, da se bo z majhnimi, a premišljenimi koraki razširil na najnižje ravni projektnega vodenja, med druge udeležence na projektih. Pričakujem, da bo tak pristop bolj dostopen in da ga bodo vsi zaposleni lažje sprejeli za svojega. Eden od ukrepov za postopno izboljševanje projektne pisarne je lahko, da dobri projektni ravnatelji skupaj s projektno pisarno nekajkrat na leto predstavijo drugim zaposlenim uspešne projekte ter tako **prenesejo dobro prakso in izkušnje**.

Projektna pisarna se bo morala osredotočiti na analiziranje projektov, kjer bo morala opozoriti na pomanjkljivosti in odstopanja pri ravnanju projektov ter po potrebi predlagati dopolnitve in spremembe postopkov v poslovniku za projektne projekte. Analizo uspešnosti posameznega projekta je smiselno izdelati v času 3–6 mesecev po zaključku, ko je projekt predan v uporabo. Na podlagi analize uspešnih projektov bo lahko razvila tudi

učinkovit sistem ocenjevanja in nagrajevanja najboljših projektnih ravnateljev in članov projektnega tima.

Projektna pisarna bo morala izdelati **merila določanja prioritete** izvajanja projektov, s katerimi lahko uvrsti projekt po pomembnosti v določeno skupino. Projektom z najvišjo oznako prioritete, je treba zagotoviti vsa sredstva in pomoč.

Za izboljšanje učinkovitosti bo morala projektna pisarna razviti sistem, ki bo povečal učinkovitost projektov skozi **sistem predvidevanja tveganj in stroškov**, ter sistem za prenašanje znanja v okviru mentorstva, da bodo starejši in izkušenejši projektni ravnatelji uvajali v delo mlajše in nove kolege. Z večanjem števila vedno novih projektov bo treba vzpostaviti ustrezno prioriteto projektov in omogočiti boljše načrtovanje potreb po resursih.

Obstoječa projektna pisarna lahko pripomore k izboljšanju ravnanja z **boljšo koordinacijo med projekti**, kar posledično lahko pripelje do tega, da bodo tudi projektni ravnatelji izboljšali koordinacijo aktivnosti v projektu in tako izboljšali možnost za njegov uspeh. Projektna pisarna lahko s svojimi metodami, postopki in standardizacijo projektnega managementa v podjetju pospeši spremembe na področju ravnanja projektov, ne more pa zagotavljati uspeha posameznega projekta po vsebini.

S pričakovano reorganizacijo v Skupini KD Group v letu 2007 se pričakuje, da bo projektna pisarna postala bolj strokovno področje, ki bo pokrivala projekte znotraj ožje skupine in tudi projekte v odvisnih družbah. Glavna projektna pisarna, ki bo delovala na sedežu, bo tako izvajala nadzor, svetovanje in predlagala ukrepe tudi za projekte v drugih družbah.

Smotno se mi zdi, da bo projektna pisarna v prihodnje umeščena v strukturo matičnega podjetja, in sicer pod strokovno področje, ki ima najboljši pregled in dovolj veliko moč, da lahko vpliva na dogajanja v odvisnih družbah, kjer se projekti izvajajo. V konkretnem primeru to pomeni, da je projektna pisarna podrejena izvršnemu direktorju celotne skupine KD Group. Pomembno je, da se čim prej z metodologijo ravnanja projektov seznanijo tudi druga odvisna in novoustanovljena podjetja v tujini.

ZAKLJUČEK

Projektni management je danes najboljši način, s katerim se lahko organizacije hitro in učinkovito odzivajo ter prilagajajo na zunanje in notranje spremembe. S projekti lahko ustavimo nazadovanje ali prekinemo stagnacijo podjetja, ki nastopi zaradi sprememb, na katere vpliva okolje in na katere podjetje ni bilo ustrezno pripravljeno ali odzivno, ter podjetje revitaliziramo in mu damo nov zagon. Projekti ustvarjajo nove produkte in

storitve, s katerimi lahko ustvarimo preobrat ter obnovimo poslovanje podjetja in ustvarimo potrebne pogoje za kratkoročno in srednjeročno rast in razvoj podjetja (Stemberger, 2004, str. 250).

Z razvojem metod in standardov ravnanja projektov se je začel uspeh projektov naglo dvigovati. V mnogih podjetjih je postal projektni management motor konkurenčne prednosti, projektno delo je nadomestilo redno, linijsko delo, projekti pa so postali tudi način iskanja in izkoriščanja novih poslovnih priložnosti.

V specialističnem delu sem predstavila vse funkcije in značilnosti projektne pisarne, način njenega vključevanja v različne tipe organizacije in hierarhične ravni podjetja ter značilnosti njene notranje organiziranosti. Prikazana je strategija njene vpeljave v podjetje. Razkrite so tudi skrivnosti uspešne projektne pisarne. Vsaka izmed obravnavanih tem je za uspešno vzpostavitev in delovanje projektne pisarne pomembna in jo moramo dobro poznati, vendar za uspeh nobena ni ključna. Ključno je vprašanje, ali projektno pisarno sploh potrebujemo. Če želimo nanj pravilno odgovoriti, moramo najprej spoznati značilnosti, prednosti in slabosti ravnanja projektov v podjetju in jih primerjati s tistim, kar projektna pisarna ponuja.

Sama odločitev o vpeljavi projektne pisarne je v Skupini KD Group izšla iz potreb in strategije podjetja, ki je osredotočena predvsem na utrjevanje in rast tržnega deleža, ločitve poslovnih funkcij skupine na centralne in lokalne (npr. upravljanje poteka centralno, prodaja lokalno), povečanje donosnosti poslovanja skupine in izkoriščanje sinergijskih učinkov skupine s ponudbo raznovrstnih finančnih storitev, ki se med seboj dopolnjujejo. Pri vzpostavitvi projektne pisarne v KD Group, je ključno vlogo odigralo vodstvo, ki se je enostavno odločilo, da se projektna pisarna ustanovi. Na tej podlagi sta bila oblikovana tako opis nalog projektne pisarne kot njena umeščenost v organizacijsko strukturo podjetja. Vodstvo podjetja se zaveda, da je delo na področju ravnanja projektov stalen proces, ki zahteva tudi ustvarjanje take klime v podjetju, ki bo projektom naklonjena, poleg tega samo uvedba projektne pisarne ne bo čez noč rešila problemov na področju ravnanja projektov, bo pa bistveno pripomogla k opozarjanju na probleme, dajala predloge in poskrbela za izmenjavo mnenj vseh udeležencev pri projektih.

Menim, da je projektna pisarna za KD Group pravilna odločitev v razvoju projektnega ravnanja in podjetja samega. Z eno dobro premišljeno organizacijsko spremembo, podprto z ustreznimi kadri, bodo odpravljene številne slabosti in pomanjkljivosti projektne pisarne. Prav tako je koncept projektne pisarne skladen s strategijo razvoja podjetja oziroma celo zagotavlja njeno izvajanje. Pomembno je, da se projektni način dela uvaja postopoma.

Projektna pisarna bo zagotavljala podjetju – vodstvu celovit pregled nad projekti in zmanjševala tveganje, še vedno pa bo treba v vsak projekt vlagati maksimalen možen trud, da bo uspešno zaključen. Pripravljala bo razna poročila za ravnatelje projektov in upravo glede tekočega dogajanja na projektih, doseganja terminskih načrtov, stroškov, imela

pregled nad obremenjenostjo zaposlenih na projektih in skrbela za usposabljanje kadrov za bodoče delo na projektih.

V specialističnem delu sem navedla tudi predloge in ukrepe za izboljšanje že uvedenega, in sicer zato, da bo sistem projektnega ravnanja zares sprejet način dela. Pri pisanju specialističnega dela sem ugotovila, da je treba k uvajanju projektnega načina dela pristopiti celovito in organizirano, kar pomeni, da samo z organizacijskimi spremembami ne bomo v celoti uspešni, če ne bomo ustrezno poskrbeli za motiviranje sodelavcev, ki so vključeni v uvajanje sprememb oziroma v uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne.

V Skupini KD Group imata projektna pisarna in projektni način dela močno podporo vodstva, kar gotovo povečuje možnost, da bo spremenjen način dela na projektih zaživel in da ga bo sprejela večina zaposlenih.

Z uvedbo projektne pisarne za zdaj še ni mogoče izmeriti izboljšanja učinkovitosti podjetja, vendar se že kažejo znaki, da je tako. Težko je postaviti objektivna merila glede uspeha projektne pisarne in njenega prispevka k donosnosti podjetja, velik uspeh je že, da so projekti učinkoviteje planirani, uveljavljeni, nadzirani in uspešno zaključeni.

S sprejetjem novega načina dela in vpeljavo projektne pisarne pa delo še zdaleč ni končano, saj se je treba zavedati, da se bo neprestano treba prilagajati novim zahtevam in razmeram pri delu na projektih.

LITERATURA

1. Barba Jana, Ban Jože: Projektna pisarna – jamstvo za kakovostno obvladovanje sprememb. Management sprememb: zbornik povzetkov referatov 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti 15.–17. marec 2006. Portorož, 2006. str. 1–8.
2. Bernstein Sally: Project Offices in Practice. Project Management Journal, 31(4), 2000. str. 4–6.
3. Block R. Thomas, Frame J. Davidson: The Project Office, a Key to Managing Projects Effectively. Menlo Park, Crisp Publications, 1998. 83 str.
4. Block R. Thomas: Seven Secrets of a Successful Project Office. PM Network: 13(4), 1999. str. 43–48.

5. Block R. Thomas: Today's Project Office: Gauging Altitudes. PM Network, 2001. str. 50–53.
6. Bolles Denis: Building Project Management Centres of Excellence. New York. AMACOM, Division of American Management Association, 2002. 288 str.
7. Burgar Makovec Mateja: Uvajanje projektnega načina dela in projektne pisarne-primer TPV. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005. 88 str.
8. Česen Andrej: Izvleček iz priročnika PMBOK Guide. A Guide to the Project Management Body of Knowledge - 2000 Edition, Project Management Institute, Newton Square, USA, 2000. 60 str.
9. Česen Andrej: Planiranje in kontroliranje projektov. Gradivo za predavanja na Ekonomski fakulteti. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004. 156 str.
10. Čuček Igor: Tipi projektne pisarn in njihove funkcije: Združenje za projektne management. Projektna mreža Slovenije, Revija za projektne management. Ljubljana, 5(2002), 3, 2002. str. 4–12.
11. Englund Randall, Graham Robert: Implementing a Project Office for Organizational Change. PM Network, 15(2), 2001. str. 48–50.
12. Golob Renato: Zakaj postopki uvajanja projektnega managementa zamrejo, še preden jih zaključimo?: Združenje za projektne management. Projektna mreža Slovenije, Revija za projektne management, Ljubljana, 7(2004), 1, 2004. str. 51–54.
13. Golob Renato: Dileme pri oblikovanju projektne organizacijske strukture: Združenje za projektne management. Projektna mreža Slovenije, Revija za projektne management. Ljubljana, 9(2006), 1, 2006. str. 38–40.
14. Hauc Anton: Je strategija projekt ali je projekt strategija? S projekti med vodilne v Evropi: zbirka predavanj Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektne management, 2004. str. 213–220.
15. Hauc Anton: Projektne management. Ljubljana: GV založba, 2002. 336 str.
16. Hill Gerard: The Complete Project Management Office Handbook. Boca Ration. Florida: ESI International, Inc., 2004, 654 str.
17. Hobbs Brian: Report on the Survey. The Reality on Project Management Offices. [URL:http://www.pmi.org/prod/groups/documents/infoPP_Hobbs.pdf], 20.9.2006.
18. Kerzner Harold: Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. Sixth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998. 1180 str.

19. Korber Robert: Vloga projektne pisarne v organizaciji. Ljubljana: SRC.SI d.o.o., 41 (2005). str. 22–24.
20. Kovač Jure: Povezanost projektov in strategije podjetja. S projekti med vodilne v Evropi: zbirka predavanj Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004. str. 221–226.
21. Kušar Janez, Rihar Lidija, Kisiček Krešimir, Starbek Marko: Funkcija pisarne projektnega vodenja. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004. str. 262–268.
22. Kušar Janez, Rihar Lidija, Kisiček Krešimir, Starbek Marko: Izkušnje pri uvajanju pisarne projektnega vodenja. Projektna mreža Slovenije. Revija za projektni management. Ljubljana, 7(2004), 4, 2004a. str. 42–46.
23. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1987. 368 str.
24. Lowery Gwen, Stover Theresa: Managing Project with Microsoft Project 2000. New York: John Wiley & Sons, 2001. 464 str.
25. Lukin Zore: Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 92 str.
26. Mantel Samuel J. Jr., Meredith Jack R., Shafer Scott M., Sutton Margaret M.: Project Management in Practice. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. 289 str.
27. Meredith R Jack, Mantel Samuel J. Jr: Project Management: A Managerial Approach. Fourth Editon. New York: John Wiley & Sons, 4 (2000), 616 str.
28. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
29. Premec Denis: Projektna pisarna kot orodje za usklajevanje projektov. Projektna mreža Slovenije. Revija za projektni management, letnik 5, številka 4, 2002. str. 14–19.
30. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management, Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 310 str.
31. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
32. Rozman Rudi: Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. Slovenija dežela projektnega managementa: Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM,

- Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, (6)2003, 3, 2003. str. 33–40.
33. Rozman Rudi: Poimenovanje nekaterih s projektnim managementom povezanih pojmov v slovenščini. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004. str. 205–215.
 34. Rozman Rudi: Ravnateljstvo (management) projekta. Gradivo za predavanja na Ekonomski fakulteti – prvi del. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2004a. 62 str.
 35. Santosus Megan: Why You Need a Project Management Office, CIO magazine, 2003. [URL:<http://www.cio.com/archive/070103/office.html>], 9.9.2006
 36. Scotto Marie: The Project Office: A Common - Sense Implementation. PM Network, 14(9), 2000, str. 94–96.
 37. Semolič Brane: Projektni management v novi ekonomiji: zbirka predavanj Projektni forum ZPM 2001. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2001. str. 7–26.
 38. Semolič Brane: Vloga projektov in projektnega managementa v sodobnem poslovnem okolju. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004. str. 15–24.
 39. Spinner Pete: Project Management: Principles and Practices. Upper Saddle River. Inc., 1997. 306 str.
 40. Stare Aljaž: Management in vodenje projekta. S projekti med vodilne v Evropi: zbirka predavanj Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004. str. 188–196.
 41. Stemberger Mark: Spremembe in projekti. S projekti med vodilne v Evropi: Zbirka predavanj Projektni forum 2004. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2004. str. 241–250.
 42. Šajtegelj Valerija: Analiza uspešnosti organiziranja za projektni management v podjetju Hermes Softlab. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2003. 60 str.
 43. Wermter Margit: Strategisches Projekt Management – der Weg zum Marketerfolg. Zurich: OrellFussli Verlag AG, 1992. 192 str.
 44. Wysocki Robert K.: Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, Third Edition. Indianapolis: Wiley Publishing, 2003. 464 str.

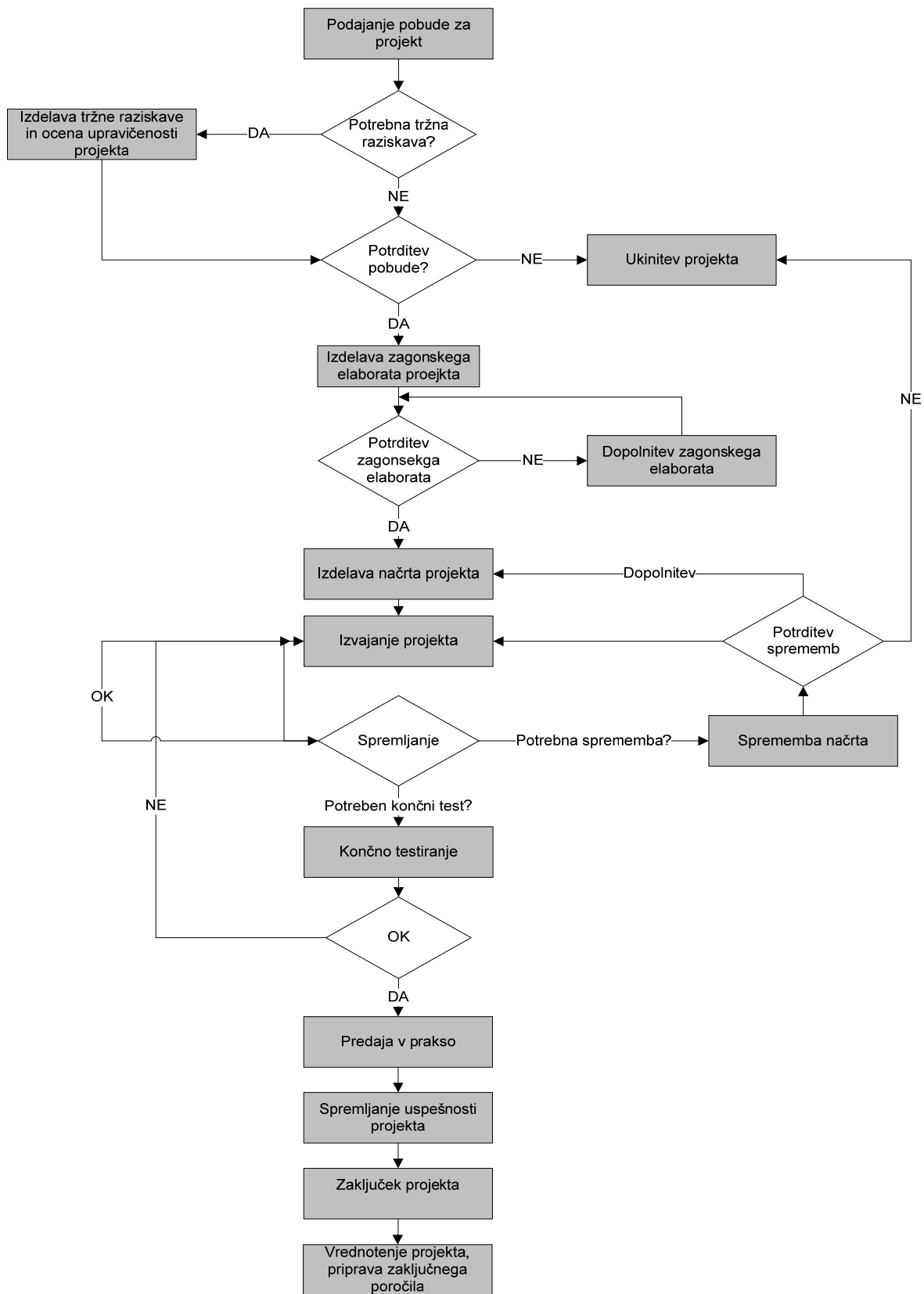
VIRI

1. Interno gradivo: Poslovník projektne pisarne v skupini KD Group, 2005.
2. Interno gradivo: Pravilnik za vodenje projektov v skupini KD Group, 2005.
3. Interno gradivo: Poslovník kakovosti Skupine KD Group, 2006.
4. Intervju z Boštjanom Lukanom – vodjem sistema kakovosti v KD Group, avgust 2005.
5. Letno poročilo 2005, Skupina KD Group, julij 2006.
6. KD Group. [URL:<http://www.kd-group.si>], 9.7.2006
7. Research Report. The Impact of Implementing a Project Management Office-Report on the Results on the on-line Survey-2005. Project Management Institute, 5 str. [URL:http://www.pmi.org/prod/groups/publics/documents/info/PP_Stlanleigh.pdf], 9.9.2006
8. Verbinc France: Slovar tujk. Ljubljana: Cankarjeva založba, 1989. 770 str.

Priloga 1: Slovarček slovenskih prevodov tujih izrazov

Izraz	Prevod
Asset Management	Upravljanje s premoženjem
Advanced Project Management Office	Napredna pisarna za projektni management
Basic Project Management Office	Osnovna pisarna za projektni management
Broker	Borzni posrednik
Brokerage	Trgovanje z vrednostnimi papirji
Center for Business Practice	Center za poslovne prakse
Center of Excellence	Center odličnosti
Hedge Fund	Sklad, ki investira pretežno v izvedene finančne instrumente (futures, opcije)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge; povzetek znanja s področja projektnega managementa
Pool	Združitev, udeležba več upraviteljev
Portfolio Manager	Upravitelj portfelja (premoženja)
Project Management Institute	Mednarodno združenje za projektni management
Project Office	Projektna pisarna
SICAV	Investicijska družba odprtega tipa z variabilnim kapitalom

Priloga 2: Prikaz diagrama vodenja projektov v Skupini KD Group



Vir: Lukan, 2005, lastna priredba.

Priloga 3: Matrika pooblastil in odgovornosti pri projektu

Aktivnosti in odločitve	Izvajatelj/izdelatelj	Sodeluje	Obveščeni	Nosi odgovornost/ odloča
Podajanje pobude za projekt	zaposleni, prodajni sektor, služba za razvoj, PP		direktor sektorja	PP
Izdelava tržne raziskave in upravičenosti projekta	služba za razvoj, prodajni sektor, tržni analitiki		uprava, PP	prodajni sektor
Potrditev pobude				uprava
Ukinitev projekta	uprava, PP			uprava, PP
Izdelava zagonskega elaborata	projektni manager	člani projektne skupine, PP	uprava	projektni manager
Potrditev zagonskega elaborata	uprava	projektni manager		uprava
Izdelava načrta projekta	projektni manager, člani projektne skupine			projektni manager
Izvajanje projekta	projektni manager, člani projektne skupine			
Spremljanje	odbor PORI, projektni manager			
Sprememba načrta	odbor PORI			uprava
Končno preizkušanje	projektni manager, testni uporabniki	služba za razvoj		
Predaja v prakso	projektni manager	PP		
Spremljanje uspešnosti projekta	PP			
Zaključek projekta	projektni manager			
Vrednotenje projekta in priprava zaključnega poročila	projektni manager	PP	uprava	projektni manager