

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

DIPLOMSKO DELO

**RAVNANJU PROJEKTOV NAKLONJENA
ORGANIZACIJSKA KULTURA V
VZAJEMNI, D.V.Z.**

Ljubljana, september 2007

JOŽE DERGANC

IZJAVA

Študent Jože Derganc izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Aljaža Stareta in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.09.2007

Podpis: _____

KAZALO

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | UVOD | 1 |
| 2 | PROJEKTI..... | 2 |
| 2.1 | OPREDELITEV PROJEKTA..... | 2 |
| 2.2 | ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA | 3 |
| 3 | RAVNANJE PROJEKTA..... | 5 |
| 3.1 | OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTA | 5 |
| 3.2 | PROCESI PROJEKTNEGA RAVNANJA..... | 5 |
| 4 | UDELEŽENCI PRI PROJEKTU | 7 |
| 5 | ORGANIZIRANOST PROJEKTA..... | 8 |
| 5.1 | ORGANIZACIJSKE STRUKTURE | 8 |
| 5.1.1 | Funkcijska oblika organiziranosti | 8 |
| 5.1.2 | PROJEKTNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI | 9 |
| 5.1.3 | PROJEKTNO-MATRIČNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI..... | 9 |
| 6 | DEJAVNIKI USPEHA PROJEKTOV | 10 |
| 6.1 | DEJAVNIKI NEUSPEHA PROJEKTA | 12 |
| 7 | ORGANIZACIJSKA KULTURA | 13 |
| 7.1 | OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE | 13 |
| 7.2 | SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE..... | 14 |
| 7.3 | DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE | 16 |
| 7.4 | POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE | 17 |
| 8 | PROJEKTNA KULTURA..... | 18 |
| 8.1 | VREDNOTE V PROJEKTNI KULTURI..... | 19 |
| 8.1.1 | VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA VREDNOTE NAKLONJENE RAVNANJU PROJEKTOV | 20 |
| 8.2 | DIMENZIJE PROJEKTNE KULTURE | 22 |
| 8.3 | SPREMINJANJE PROJEKTNE KULTURE | 24 |
| 9 | KULTURA PROJEKTNEGA TIMA | 25 |
| 9.1 | PROJEKTNI TIM | 25 |
| 9.2 | OPREDELITEV KULTURE PROJEKTNEGA TIMA..... | 25 |
| 9.3 | LASTNOSTI KULTURE USPEŠNIH PROJEKTNIH TIMOV | 26 |
| 10 | PREDSTAVITEV VZAJEMNE | 27 |
| 10.1 | POSŁANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA VZAJEMNE..... | 27 |
| 10.2 | POSŁOVANJE IN STRATEGIJA RAZVOJA VZAJEMNE | 29 |
| 10.3 | ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KADRI V VZAJEMNI..... | 29 |
| 11 | RAZISKAVA PROJEKTNE KULTURE V VZAJEMNI..... | 30 |
| 11.1 | NAMEN IN POTEK RAZISKAVE TER METODOLOGIJA..... | 30 |
| 11.2 | ANALIZA ANKETE | 31 |
| 11.3 | UGOTOVITVE IN PREDLOGI..... | 37 |
| 12 | SKLEP..... | 38 |
| 13 | LITERATURA..... | 40 |
| 14 | VIRI..... | 41 |
| 15 | PRILOGE | |

1 UVOD

Danes se vse bolj uveljavljajo projekti in projektni način dela kot odgovor na potrebe po uspešnem ravnanju z razvojnimi procesi ter obvladovanju nenehnih sprememb v okolju podjetja. Klasična organiziranost dela s svojimi značilnostmi in hkrati težavami (birokracija, veliko ravnalnih ravni, problemi sodelovanja med sektorji, itd.) v spremenjenem poslovnem okolju več ne zagotavlja zadovoljive uspešnosti in učinkovitosti dela. Zato so se pojavili projekti, za katere je značilna fleksibilna organizacija, minimalno število ravnalnih ravni ter projektno ravnanje. Glavne značilnosti takšne organiziranosti so sodelovanje, timsko delo, kreativnost, visoka motivacija, hitro odzivanje na spremembe, osredotočenost na reševanje problemov itd. (Semolič, 2000, str. 21).

Kot pomemben dejavnik uspeha projektov številni avtorji smatrajo tudi organizacijsko kulturo. Danes se tudi ravnatelji večinoma zavedajo, kako pomembno je razumevanje organizacijske kulture ter predvsem njena skladnost s smotri organizacije, ki jih na podlagi vizije določajo lastniki podjetja. Ravnatelji delujejo v podjetju kot vzorniki, ki s svojim obnašanjem simbolizirajo in poosebljajo želeni sistem vrednot, ter tako oblikujejo organizacijo in vedenje ljudi v njej. Organizacijska kultura je obsežen in težko v celoti določljiv pojem, zato ga različni avtorji tudi različno opredelijo ter razumejo. Gre za nekaj, kar posebej opredeljuje določeno podjetje.

Namen moje diplomske naloge je opredeliti ravnanje projektov ter organizacijsko kulturo in projektno kulturo. Spoznanja, ki jih bom pridobil s preučevanjem omenjenih področij, pa bom uporabil tudi na praktičnem primeru. S pomočjo vprašalnika bom proučil projektno kulturo v Vzajemni. Na podlagi analize bom podal svoje ugotovitve in praktične predloge, na podlagi katerih bo podjetje lahko po potrebi izboljšalo svojo projektno kulturo.

Diplomsko delo je sestavljeno iz enajstih poglavij. Po splošnem uvodu sem v drugem poglavju po pregledu definicij posameznih avtorjev opredelil pojem projekt in predstavil koncept življenjskega cikla projekta. V tretjem poglavju opredelim ravnanje projekta in predstavim procese projektnega ravnanja. Četrto poglavje sem namenil udeležencem pri projektu. V petem poglavju proučujem tri organizacijske strukture, in sicer funkcijsko, projektno, projektno matrično ter delovanje projektov znotraj njih. V šestem poglavju predstavim dejavnike, ki vplivajo na uspešnost in neuspešnost projektov.

V sedmem poglavju opredelim organizacijsko kulturo ter njene sestavine in dimenzije. V osmem poglavju nato opredelim projektno kulturo, predstavim vrednote, značilne za projektno kulturo, opredelim vpliv situacijskih spremenljivk na vrednote projektov ter predstavim dimenzije projektne kulture. V devetem poglavju posebej proučim še kulturo projektnega tima in predstavim njene lastnosti.

V desetem in enajstem poglavju pa predstavim Vzajemno, zdravstveno zavarovalnico ter raziskavo, ki sem jo opravil v omenjenem podjetju.

2 PROJEKTI

2.1 OPREDELITEV PROJEKTA

V današnjem času je pojem projekt zelo razširjen in ima lahko različne pomene. Tako lahko pomeni načrt, tehnično ali drugo dokumentacijo, objekt v gradnji, investicijo itd.

Tudi strokovnjaki s področja ravnanja projektov opredeljujejo projekt različno. Rozman (1993, str. 158) ga opredeli kot enkratno dejavnost, sestavljeno iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, ki ima svoj začetek in konec, pri njem pa sodelujejo ljudje z različnimi znanji. Hauc (2002, str. 26-28) v svojem delu Projektni management poda definicije različnih avtorjev:

- Cleland opredeli projekt kot kombinacijo organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotavljala sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsi projekti imajo tudi določen življenjski cikel in potekajo kot zaporedje posameznih faz.
- Lewis ga opredeli kot delo, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden.
- Turneju projekt predstavlja prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe znotraj omejenih stroškov in časa ter pri edinstvenem obsegu nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ugodne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji.
- Semolič ga definira kot enkratni poslovni proces z jasno opredeljenimi cilji ter omejitvami časa, stroškov in kakovosti. Za izvedbo njegovih ciljev potrebujemo specifično projektno organizacijo. Glavne značilnosti projekta so enkratnost, kompleksnost, interdisciplinarnost ter tveganje.

Kerzner (2003, str. 2) smatra, da je projekt lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen cilj, začetek in konec, omejene finančne ter ostale vire in specifično organizacijsko strukturo.

Tako domači kot tuji avtorji različno opredeljujejo pojem projekt. Iz zgoraj predstavljenih definicij pa lahko izluščimo, katere so njegove skupne značilnosti. Tako lahko projekt opredelimo kot delo, ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti. Njegove značilnosti so (Rozman, 2004, str. 5-6):

- Neponovljivost procesa; pomeni, da se aktivnosti ne ponavljajo v celoti, da njihovo število in zaporedje ni enako kot v drugih projektih. Zaradi tega neposredno učenje s ponavljanjem enakih aktivnosti ni mogoče, posredno učenje, ki zahteva prenašanje iz preteklih na druge projekte, pa je bolj zahtevno.
- Časovna omejenost projekta; pomeni, da se ta začne s prvo zamisljivo o proizvodu ali storitvi in se zaključi z dokončanjem proizvoda ali storitve. Pri tem je pomembno čim krajše trajanje vseh del in predvsem rok, do katerega bo projekt zaključen.

- Prepletenost aktivnosti; v projektu teče vzporedno vrsta aktivnosti, ki se med seboj prepletajo, kar predstavlja kompleksnost projekta in zahteva določen način ravnanja z njim.
- Raznolikost sodelujočih; večji delež aktivnosti v projektih je takšen, da zahteva sodelovanje izobraženih in usposobljenih sodelavcev. Ti opravljajo svoje delo in si zaradi prepletenosti aktivnosti medsebojno pomagajo. Sama narava projekta narekuje timsko delo.
- Enkratnost proizvoda; v projektu gre za proizvod ali storitev, ki še ni bila proizvedena v povsem enaki obliki ali vsebini. Gre za unikat, četudi se v projektu vrsta aktivnosti ponavlja. Dovolj je že, da se projekt razlikuje v oblikovanju, lokaciji ali izvajalcih. Enkratnost pomeni tudi inoviranje ali spreminjanje tako proizvoda kot tudi aktivnosti in njihove prepletenosti.

Izkušnje kažejo, da si podjetje lahko s projektnim načinom dela zagotovi številne prednosti (Semolič, 2000, str. 19):

- povečana donosnost,
- izboljšano ravnanje razvojnih procesov v podjetju,
- povečana uspešnost in učinkovitost procesov podjetja,
- projektno ravnanje lahko uporabimo kot orodje za ravnanje s težavami, ki se pojavljajo med poslovnimi aktivnostmi podjetja,
- izboljšana kakovost,
- projektno ravnanje zmanjšuje verjetnost pojavljanja konfliktov med sodelavci,
- podjetje pridobi potrebne rezultate ter izboljšano poslovno odločanje.

2.2 ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA

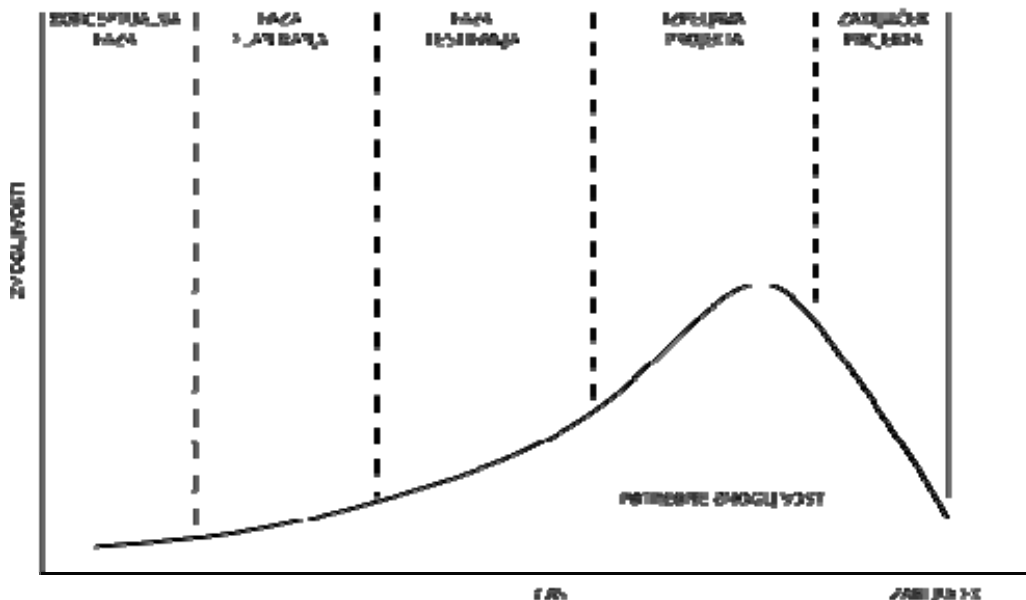
Glede na značilnost projekta, ki ima določen začetek in konec, lahko vsak projekt razdelimo na več faz. Njihovo število in imena se med avtorji nekoliko razlikujejo zaradi raznolikosti projektov. V nadaljevanju bom predstavil Kerznerjev model življenjskega cikla (glej Sliko 1, na str. 4), ki loči konceptualno fazo, planiranje, preverjanje, izpeljavo ter zaključek projekta (Kerzner, 2003, str. 69-70).

Konceptualna faza se začne z zamislili o projektu. V njej je pomembna predvsem analiza tveganja in njen vpliv na čas, stroške, kakovost ter s tem skupen vpliv na zmogljivosti podjetja. V tej fazi prihaja do analiziranja različnih projektov in do izbire najustreznejšega.

V **fazi planiranja** prihaja do podrobnejše členitve projekta. Gre za natančnejšo opredelitev elementov prve faze in za opredelitev potrebnih zmogljivosti podjetja ob realistični oceni potrebnega časa, velikosti stroškov ter zahtevane kakovosti. Ta faza vključuje tudi uvodno pripravo potrebne dokumentacije za izvedbo projekta.

Faza preverjanja vključuje predvsem preverjanje zamišljenega projekta iz predhodnih faz in dokončanje priprave potrebne dokumentacije. Sledi **izpeljava projekta** z angažiranjem zmogljivosti podjetja in **zaključek projekta**, ki mu ponavadi sledijo novi projekti ter prerazporeditev zmogljivosti.

Slika 1: Življenjski cikel projekta



Vir: Kerzner, 2003, str. 74.

Življenjski cikel je pogosto prikazan kot stopnja potrebnih zmogljivosti (vloženo delo ali stroški) in ima za večino projektov dokaj standardno obliko (glej Slika 1, na str. 4). Iz krivulje je razvidno postopno naraščanje potrebnih zmogljivosti v konceptualni in v fazi planiranja. Krivulja doseže vrh v fazi izpeljave projekta in oster padec v zaključku projekta.

Iz oblike krivulje bi lahko sklepali, da je faza izpeljave projekta, ki potrebuje največ zmogljivosti, tudi najbolj pomembna za uspešno izvedbo projekta, saj tukaj tudi nastaja produkt oziroma storitev. Vendar pa se je fokus z razvojem ravnanja projektov preusmeril na uvodni dve fazi, kjer analiziramo potrebe stranke, izvedljivost projekta, izvedemo analizo tveganja in tako opredelimo potreben čas, stroške ter kakovost projekta. Tako uvodni fazi nudita največ možnosti za dodano vrednost projekta, medtem ko izpeljava projekta, čeprav zahteva veliko izdatkov, sledi le načrtu projekta. Ugotovili so tudi, da stroški spremembe projekta, zaradi slabega načrta ali sprememb zahtev stranke, enormno naraščajo z napredovanjem projekta (Burke, 1999, str. 29-31).

Koncept življenjskega cikla je pomemben ker olajša njegovo ravnanje. Iz krivulje projekta je razvidno da gibanje stroškov oziroma izvedba aktivnosti ni sorazmerna s časovnim potekom projekta. Za različne faze pogosto potrebujemo različne zaposlene in sredstva. Posamezne faze nam predstavljajo podprojekte, ki jih razčlenimo na posamezne aktivnosti in določimo

vmesne cilje. Zaključki posameznih faz so lahko tudi ključne kontrolne točke, in odločitve o morebitni zagotovitvi dodatnih sredstev.

3 RAVNANJE PROJEKTA

3.1 OPREDELITEV RAVNANJA PROJEKTA

Project Management Institute opredeljuje ravnanje projektov kot večino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih ravnalnih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljivosti potreb ter pričakovanj udeležencev projekta (Hauc, 2002, str. 169, 170)

Kerzner opredeljuje ravnanje projektov kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov podjetja v relativno kratkem obdobju, ki je bilo vzpostavljeno za uresničitev specifičnih ciljev. Pri tem uporablja sistemski pristop k ravnanju z razporejanjem zaposlenih v poslovnih funkcijah na posamezne projekte (Kerzner, 2003, str. 4).

Spinner (1997, str. 4) definira ravnanje projektov kot ravnanje s časom, z materialom, zaposlenimi in s stroški za dokončanje projekta znotraj ekonomskih omejitev časa, stroškov in kakovosti izdelka ali storitve. Pri tem uporabljamo tehnike ravnanja projekta znotraj treh faz: pri planiranju določamo, kaj bo treba narediti, časovno načrtovanje opredeljuje, do kdaj bo moralo biti delo končano, kontrola pa meri in nadzira izvajanje projekta.

Glavna razlika med splošnim ravnanjem in projektnim je v tem, da prvo deluje na procesih, ki obstajajo in so za njihovo izvedbo na voljo vsi potrebni viri. Ravnanje projektov pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi projekta še ni. Ti se šele oblikujejo z načrtom projekta, prav tako pa je za njih tudi še treba pridobiti vire. Opozorila vredna razlika je tudi merjenje doseženih rezultatov. Splošnemu ravnanju današnji informacijski sistem omogoča nenehno merjenje rezultatov. Omogočena mu je stalna primerjava med načrtovanim in doseženim. Pri ravnanju projektov pa je treba počakati na končni rezultat, zato je toliko bolj pomemben dober plan ter dobro organizirano vodenje izvajanja projekta (Hauc, 2002, str. 172).

3.2 PROCESI PROJEKTNEGA RAVNANJA

Ravnanje projektov sestavljajo faze planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole (Rozman, 1993, str. 158).

Planiranje pomeni zamišljanje vseh aktivnosti projekta v zaporedju, ki bo pomagalo uresničiti cilje projekta. Mnogi avtorji smatrajo to fazo kot najbolj pomembno za zagotovitev uspešnosti projekta. Pri planiranju si pomagamo s tehniko mrežnega programiranja, pri kateri

lahko sodeluje več zaposlenih, ki se spoznajo na naravo dela projekta. Ti pripravijo listo aktivnosti, ki jih je treba narediti (Spinner, 1997, str. 16).

Faza planiranja se začne z opredelitvijo projekta, njegovega namena in vsebine. Sledi členitev projekta na aktivnosti. Pri tem je zlasti pomembna njihova opredelitev z vidika trajanja in povezanosti. Z upoštevanjem povezanosti narišemo grafično sliko projekta, ki se imenuje mrežni diagram. Ta nam omogoča nazorni prikaz aktivnosti in povezanost med njimi. Z upoštevanjem trajanja aktivnosti določimo še roke začetka in konca posameznih aktivnosti. Iz mrežnega časovnega diagrama je razvidna kritičnost posameznih aktivnosti. Pri tem aktivnosti, ki nimajo nobene časovne rezerve, tvorijo kritično linijo in določajo trajanje celotnega projekta. Nato sledi usklajevanje aktivnosti, pri čemer so pogosta merila zaposleni, sredstva in podobno, kar aktivnosti zahtevajo (Rozman, 1993, str. 158, 159).

Pri **organiziranju projekta** gre za določanje odgovornih skupin in oseb za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi. Za projekt sta običajno odgovorni dve skupini: usmerjevalna in izvedbena. Prva usmerja projekt in daje ključne odločitve ter nadzira delo izvedbene skupine. Slednjo vodi ravnatelj projekta, njeni člani pa so lahko stalni ali pa le začasni medtem ko je njihovo stalno mesto v poslovno-funkcijskih oddelkih. To je tudi razlog, da v podjetjih redko srečamo projektno organizacijo samo zase, saj je običajno v povezavi z drugimi organizacijskimi strukturami. Pri projektu pa lahko sodelujejo tudi druge skupine, npr. strokovna in svetovalci (Rozman, 1993, str. 160).

Vodenje lahko opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje drugih ljudi, da sodelujejo v prizadevanjih za doseganje skupnih ciljev. Vodenje pa lahko razumemo tudi v širšem smislu oziroma kot uveljavljanje organizacije. To vključuje kadrovanje, vodenje v ožjem pomenu, komuniciranje in motiviranje. Pri organiziranju projekta ravnalec projekta določa vloge izvajalcem aktivnosti, ki so sestavni del poteka nekega projekta. Tako vzpostavljeno organizacijo pa je treba spraviti v delovanje oziroma jo uveljaviti. Posameznike z ustreznimi znanji in sposobnostmi je treba najprej pridobiti ter jim sporočiti, katere so naloge in kako jih izvesti. Nato jih moramo spodbuditi, da delo opravljajo odgovorno in vestno. Iz povedanega sledi, da ravnatelj projektov kadruje, komunicira s svojimi sodelavci pa tudi oni z njim in med seboj, jih za delo motivira in vodi (Rozman, 1993, str. 196).

Kontrola projekta se nanaša na trajanje aktivnosti, roke, zaposlene, sredstva in stroške. Ugotavlja odstopanje izvedbe od plana in z ukrepanjem teži k njegovi uresničitvi (Rozman, 1993, str. 159). V primeru da se pojavijo odstopanja, je treba najti vzroke zanje in sprejeti ukrepe, ki bodo izvedbo posameznih aktivnosti ter projekta kot celote uskladila s planiranim, ali pa spremeniti plan, če njegova uskladitev ni mogoča.

4 UDELEŽENCI PRI PROJEKTU

Ena od značilnosti, po kateri se ravnanje projektov razlikuje od splošnega funkcijskega ravnanja, je širina in kompleksnost razmerji med različnimi sodelavci pri projektu. Uspeh projekta je odvisen od sodelovanja številnih posameznikov, izmed katerih jih veliko ne odgovarja neposredno ravnatelju projekta. Njegova naloga je, da ugotovi, kako posamezniki oziroma skupine, ki jih imenujemo tudi udeleženci pri projektu, vplivajo na potek projekta. Udeleženci so ljudje ali skupine, ki aktivno sodelujejo pri projektu, ali pa njihovi interesi lahko vplivajo pozitivno ali negativno na izvajanje projekta in na njegovo uspešnost. Verzuh (1999, str. 39-49) loči naslednje najpomembnejše udeležence pri projektu in njihov vpliv na izvajanje:

- **Ravnatelj projekta** planira, uveljavlja in kontrolira projekt ter ima primarno vlogo pri vsakem projektu. Praviloma ga določi ravnatelj podjetja ali ravnatelj projektov skupaj z njegovimi zadolžitvami, odgovornostmi in avtoriteto.
- **Projektni tim** sestavljajo vsi posamezniki, ki prispevajo čas, sposobnosti in trud k projektu. Sem poleg zaposlenih v podjetju, ki so dodeljeni k projektu, spadajo tudi pogodbeni delavci in zunanji izvajalci.
- **Poslovno-funkcijski ravnatelji** imajo pomemben vpliv na uspešnost projekta, saj imajo dolgoročno kontrolo nad zaposlenimi in ostalimi viri podjetja. Ravnalec projekta mora z njimi tesno sodelovati, da pridobi najboljše ljudi za projekt, ter da uskladijo redne zadolžitve zaposlenih in delo na projektu.
- **Sponzor** je oseba s formalno avtoriteto, ki je odgovorna za projekt, vendar pa pri njem ne sodeluje neposredno. Mesto sponzorja v podjetju in njegova avtoriteta je neodvisna od projekta, kar mu omogoča, da deluje kot povezava med projektom ter normalnim določevalnim procesom v podjetju. Na željo ravnalca projekta lahko ponudi nasvet ali pa poveča prioriteto projekta in s tem zagotavlja avtoriteto, ki je ravnalcu projekta pogosto primanjkuje.
- **Stranka** je plačnik projekta, zato ima glavno besedo pri opredelitvi izdelka oziroma storitve, razpoložljivimi denarnimi sredstvi ter določitvi kriterijev, po katerih se bo meril uspeh projekta.

5 ORGANIZIRANOST PROJEKTA

5.1 ORGANIZACIJSKE STRUKTURE

Organizacijsko strukturo lahko opredelimo kot smotrno razporeditev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Pri tem organizacijske zmogljivosti predstavljajo vse kadrovske, materialne, finančne in druge razpoložljive vire v organizaciji. Organizacijsko strukturo moramo oblikovati na podlagi ciljev organizacije, saj je ta sredstvo za njihovo uresničitev. Organizacijsko strukturo oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja (Možina et al., 1994, str. 374).

Organizacijska struktura določa raven stabilnosti in fleksibilnosti organizacije ter ima pomemben vpliv na izvajanje projektov in na njihovo uspešnost. Projektni način dela se je uveljavil zlasti v treh temeljnih organizacijskih strukturah, in sicer funkcijski, projektni ter projektno-matrični.

5.1.1 Funkcijska oblika organiziranosti

Gre za najstarejšo in najpogosteje uporabljeno organizacijsko strukturo, ki temelji na centralizaciji. Pri njej so funkcije podjetja oblikovane v optimalno število področij oziroma sektorjev. V današnjem času je primerna predvsem za mala podjetja, ki poslujejo v stabilnem okolju. Njene prednosti so v racionalnosti, saj povzroča nižje stroške ter povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi. Ima pa tudi številne slabosti, ki se kažejo v nestabilnem in tveganem okolju. To so neprilagodljivost, počasno komuniciranje in sprejemanje ter uresničevanje odločitev. Kot odgovor na slabosti se je pojavilo organiziranje štabnih enot, ki pripravljajo odločitve, nimajo pa pristojnosti odločanja in poseganja v proces poslovanja (Možina et al., 1994, str. 383, 384).

Tudi v tej organizaciji se pojavljajo spremembe, ki od zaposlenih zahtevajo, da del svojega časa namenijo sodelovanju pri projektih. Obseg tega dela je majhen, zato še ni nujno vzpostaviti resnejšo projektno organizacijo. Ponavadi je izvedba projekta dodeljena posamezni poslovni funkciji ob majhnem sodelovanju drugih. Povečan obseg dela sodelujoči opravijo s hitrejšim delom in z delom v nadurah, del nalog lahko tudi počaka ali pa jih začasno prenesejo na druge sodelavce (Rozman, 2004, str. 71, 72).

Prednosti funkcijske organizacije so: zelo velika fleksibilnost izkoriščanja kadrov v enoti; delovanje posameznih strokovnjakov na več projektih, ki skupaj rešujejo probleme na projektih, si delijo znanje in izkušnje; možnost napredovanja v funkcijski enoti je večja, če se izvajalec izkaže pri delu na projektu. Slabosti funkcijske organizacije pa so: funkcijska enota opravlja svoje redno delo, ki ima prioriteto pred izvajanjem projektnih nalog; običajno ni noben posameznik polno odgovoren za izvedbo celotnega projekta; projektni tim je zelo oddaljen od trga, saj je med timom in službo trženja lahko več nivojev ravnateljev;

motivacija izvajalcev za delo na projektu pa je zelo šibka, saj projekt ni njihova osnovna dejavnost (Stare, 1999, str. 2-4).

5.1.2 PROJEKTNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI

Projektna organizacijska struktura zmanjšuje hierarhično moč organizacijskih struktur in spreminja avtoritativno vodenje v demokratično. Uvajamo jo za uresničevanje tistih poslovnih ciljev, ki terjajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih aktivnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče speljati z ustaljeno funkcijsko organizacijsko strukturo. Projektna organiziranost se oblikuje glede na posamezne projekte zato, da se projekt izvede v določenem času, ob predvidenih stroških ter v skladu z naročnikovimi zahtevami. V tej organiziranosti so naloge potrebne za izvršitev projekta dodeljene ljudem iz različnih oddelkov. Naloge vodi ravnatelj projekta, ki je tudi v celoti odgovoren za njegovo izvršitev. Po zaključku projekta ljudi razrešijo nalog in jih dodelijo matičnim oddelkom ali pa jih razporedijo k drugemu projektu. Prednosti projektne organizacijske strukture so v načrtovanju, usklajevanju in nadzoru postopkov, v natančno določeni odgovornosti, v izvrševanju ciljev ter zmanjšanem tveganju. Ta struktura ugodno vpliva na motiviranost zaposlenih, omogoča visoko stopnjo fleksibilnosti njihovega razvoja ter izbor prihodnjih vodij na podlagi doseženih rezultatov. Pri tej obliki organiziranosti pa se lahko pojavijo tudi težave, kot so projektno funkcijski konflikt, nestalnost članov projekta, težnje ravnateljev projekta po prevelikih rezervah projektnih virov in razočaranja zaradi nerealno postavljenih ciljev projekta (Možina et al., 1994, str. 386-390).

5.1.3 PROJEKTNO-MATRIČNA OBLIKA ORGANIZIRANOSTI

Projektno-matrično organizacijo lahko obravnavamo kot kompromis med prejšnjima dvema. Zanje je značilno, da sodelavci na projektu opravljajo svoje redno delo, občasno pa so dodeljeni k delu na projektu. Ker je njihova udeležba pri projektu lahko različna, je pomembno tesno sodelovanje med ravnateljem projekta in poslovno-funcijskim ravnateljem (Rozman, 2004, str. 74).

Prednost te oblike je predvsem v tem, da pri izvedbi določenih nalog združuje vse potrebne izvajalce z različnih poslovno-funcijskih področij. Njena osnovna zgradba utemeljuje in vzpostavlja interdisciplinarne povezave, kar omogoča sodelovanje različnih strokovnjakov. Njena največja slabost pa je posledica prepletanja funkcijske in projektne oblike, iz česar izhaja križanje oziroma dvojni sistem vodenja in odgovornosti. Tako so strokovnjaki iz različnih poslovnih funkcij, ki sodelujejo v projektni skupini, pri reševanju določenega problema disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa ravnatelju projekta (Rozman, 1993, str. 160, 161).

6 DEJAVNIKI USPEHA PROJEKTOV

Uspeh projekta lahko definiramo kot doseganje njegovih ciljev (Verzuh, 1999, str. 17):

- Znotraj časovnih omejitev; proizvod ali storitev je izdelana v načrtovanem roku. Nekateri projekti, kot na primer uvedba internetne storitve na trg, so lahko neuporabni, če niso izpeljani pravočasno.
- Znotraj finančnih omejitev; kar pomeni, da je projekt izpeljan znotraj načrtovanega finančnega okvirja. V nasprotnem primeru lahko podjetje stane več kot pa mu to prinaša prihodkov.
- Ob visoki kakovosti; Proizvod ali storitev morata ustrezati načrtovanim standardom kakovosti ter funkcionalnim lastnostim.

Kerzner (2003, str. 6) pa poleg zgoraj navedenih dejavnikov poudarja, da je projekt uspešen, če je zaključen:

- Z zadovoljstvom stranke.
- Z minimalnimi oziroma dogovorjenimi spremembami; le malo projektov je dokončanih brez sprememb načrta. Te so neizogibne, vendar lahko uničijo ne le moralo temveč celoten projekt, če niso odobrene tako od ravnatelja projekta kot tudi stranke.
- Brez oviranja glavnega delovnega toka organizacije; ravnatelj projekta mora projekt speljati tako, da ta ne ovira glavnega delovnega toka. Pri tem mora upoštevati smernice, politiko in pravila organizacije.
- Brez spreminjanja organizacijske kulture; ravnatelj projekta ne sme pričakovati od zaposlenih na projektu, da se bodo oddaljili od kulture podjetja. Če ima naprimer podjetje za vrednoto prijaznost in odkritost do strank, potem mora ta vrednota veljati tudi za vse projekte, ne glede na to, kdo je stranka.

Projekti se izvajajo v organizacijskem okolju, v katerem delujejo različni zunanji in notranji dejavniki, ki lahko vplivajo na izvedbo različnih faz projekta pozitivno ali negativno. Du Plessis (2004, str. 29-35) je tako na podlagi proučevanja več avtorjev razvrstila dejavnike uspeha projekta v osem glavnih skupin, ki so predstavljene.

Sodelovanje in pripadnost udeležencev projekta

Pomembno je, da izvedbo projekta podpira vodstvo podjetja, saj s svojim delovanjem in komuniciranjem pomembno vpliva na oblikovanje ravnanju projektom naklonjene organizacijske kulture. Pri projektu morajo sodelovati tudi linijski ravnatelji, ki se lahko počutijo odrinjeni, ker izgubijo del svoje moči.

Timski pristop pri ravnanju projekta

Ravnatelj projekta je vodja tima in skupaj z njim izvaja funkcije ravnanja projekta, ki so planiranje, izvajanje ter kontrola. Celoten tim tako ocenjuje, kaj je šlo dobro pri projektu in

kaj bo treba popraviti pri naslednjem projektu. Ta pristop zahteva, da se ravnatelji projektov naučijo novih veščin, kot so reševanje konfliktov, aktivno poslušanje ter timsko sodelovanje in odločanje.

Projektna orientiranost in kontrola

Ko je projekt odobren naj bi ravnatelj projekta, s pomočjo vseh pomembnih udeležencev, najprej izvedel opredelitev projekta. Pogosto je to prva priložnost da sodelujoči podrobneje spoznajo projekt ter da se začne oblikovanje projektnega tima

Uporaba metodologije ravnanja projektov

Ta zavzema:

- opredelitev projekta glede na potrebe podjetja,
- treba je izdelati podroben opis projekta,
- razdeliti projekt na posamezne aktivnosti,
- določiti vmesne cilje in časovne roke projekta,
- ravnanje projektov je treba predati usposobljenim ravnateljem projektov,
- izdelava obširnega projektnega plana, ki zavzema posamezne faze življenjskega cikla projekta, ter izdelava predvidevanja o možnih izidih projekta.

Komunikacijski in informacijski sistemi

Komunikacije so pomemben dejavnik uspeha projekta. Slabe komunikacije zavirajo napredek projekta, v najslabšem primeru pa ga lahko tudi uničijo. Dobra praksa ravnanja projektov tako vključuje komunikacijski plan. Preden ga dokončamo je treba dobro poznati kulturo območij, ki bodo deležna sprememb zaradi projekta. Od kulture oziroma načina, kako tukaj stvari delamo, je odvisen pristop komuniciranja (kanali, mediji, terminologija).

Za uspešnost projekta je pomembna tudi dostopnost informacij, ki podpirajo projekt, in medosebna komunikacija med vsemi udeleženci projekta.

Tveganje projekta

Obstajata dve vrsti tveganj, ki sta prisotni v projektne okolju, in sicer projektno ter operacijsko tveganje. Prvo se nanaša na vsa tveganja, ki v primeru da se zgodijo, poslabšajo uspešnost uvedbe poslovnih sprememb. Operacijsko tveganje pa zahteva razumevanje poslovne spremembe in vseh možnih tveganj, ki se z njo pojavijo.

Človeški dejavnik

Tudi kadar se natančno držimo plana projekta, se nam lahko stvari zalomijo, ali zaradi stvari, ki smo jih pri planiranju spregledali, ali pa zaradi nepričakovane reakcije ljudi. Projektni tim je prisoten pri projektu od samega začetka, zato naj bi razumel potrebo po projektu. Medtem ko zaposleni, na katere izvedba projekta tudi vpliva, lahko tega ne razumejo. Ljudje nimajo radi sprememb, zato imajo prizadeti možnost manjših ugovorov, ki zavirajo projekt ali pa ga lahko v celoti zavračajo. Ni nujno, da so prizadeti ljudje znotraj podjetja; to so lahko tudi stranke ali dobavitelji.

Za razumevanje vpliva projekta na ljudi, je treba na projekt gledati z njihove perspektive in razumeti njihovo kulturo. Z zgodnjo vključitvijo ljudi v proces projekta lahko pridobimo povratne informacije in tako predvidimo težave, ki se kasneje lahko pojavijo. S pravilno komunikacijo jim tudi nudimo osnovno razumevanje potreb po spremembah.

Ocena projekta in učenje

Po končanju projekta je treba narediti tudi pregled njegovega poteka in oceno. To zajema oceno učinkovitosti ravnanja projekta in kontrole, ravnanja s tveganji, učinkovitost komunikacij, če je bila izdelana primerna projektna dokumentacija ter če so bili doseženi dogovorjeni cilji.

Sam pregled poteka projekta in njegovo oceno je treba tudi dokumentirati, saj se iz tega lahko učimo, kar nam koristi pri naslednjih projektih. S tem zagotavljamo kontinuirano izboljševanje procesov, kar je bistvo za celotno uspešnost današnje učeče se organizacije.

Projektna kultura

Eden izmed pogojev za doseganje visoke ustvarjalnosti izvajalcev in drugih udeležencev pri projektu je tudi visoka projektna kultura (Hauc, 2002, str. 32) ki jo bom obravnaval v posebnem poglavju.

6.1 DEJAVNIKI NEUSPEHA PROJEKTA

Projekt je neuspešen, kadar njegov končni rezultat ni takšen, kot smo pričakovali, pa čeprav so bila pričakovanja realna ali pa tudi ne. Tako je lahko projekt neuspešen zaradi **napačnega planiranja**. Do tega pride kadar so cilji projekta zastavljeni nerealno. Dejavniki neuspeha pa lahko zmanjšamo ali celo odpravimo z uporabo dobre metodologije ravnanja projektov. Naslednja komponenta neuspeha je **slaba izvedba projekta** ali dejanski neuspeh. Gre za razliko med tem, kar je bilo možno doseči ter med dejansko doseženim. Vzroke za to vrsto neuspeha lahko iščemo v slabi delovni morali in motivaciji, slabimi odnosi med delavci, nizki produktivnosti, nepripadnosti zaposlenih k projektu, zamudami pri reševanju projektov in zaradi konfliktov med ravnateljem projektov, linijskimi ter vodilnimi ravnatelji. V

zadnjem času pa se pojavlja vse več strokovnjakov, ki trdijo, da je vzrok za neuspeh projekta predvsem v **slabem ravnanju s tveganji projekta**. Po končanju projekta nastopi faza analize projekta, katere namen je pridobitev znanja za prihodnje ravnanje projektov. Pogosto ta znanja niso primerno opredeljena in tako ostaja vzrok za tveganje pri projektu neznan. Projekt je lahko neuspešen, saj so njegova tveganja prepozno opredeljena (Kerzner, 2003, str. 64-66).

7 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Značilnost sodobnega tržišča je, da zaradi hitrega spreminjanja gospodarskega in družbenega okolja ni mogoče ustvariti nikakršnih odločilnih in trajnih konkurenčnih prednosti, ki so bile značilne za preteklost. Zato je treba statično predstavo podjetja zamenjati s procesno, ki poudarja sposobnost podjetja, da se neprestano spreminja in razvija. V ospredju podjetja tako nastopi uspešnost podjetja pred njegovo učinkovitostjo. To novo paradigmo vrhunskega podjetja, ki se sprijazni in izkoristi kaotično okolje, pa ni mogoče več oblikovati na podlagi racionalnih dejavnikov, ki so vidni in merljivi. Tako za obstoj in razvoj podjetja postajajo vse pomembnejši neracionalni dejavniki, ki izražajo človeško razsežnost poslovne uspešnosti, njihov vpliv pa je v ozadju, prikrit in impliciten. V zadnjih letih se je kot takšna v podjetniški praksi še posebej uveljavila organizacijska kultura, ki je izjemno pomemben dejavnik, hkrati pa ga je mogoče tudi spoznati, vrednotiti in oblikovati (Ivanko et al., 1990, str. 181).

7.1 OPREDELITEV ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijska kultura ni homogen pojem. V osnovi je izposojen iz antropologije in sociologije. Ker gre za pojav, ki je obsežen in težko v celoti določljiv, obstaja veliko različnih pojmovanj organizacijske kulture (Možina et al., 1994, str. 177):

- Kultura je združevalna sila v organizaciji.
- Kultura je skupna filozofija članov organizacije.
- Kultura je nevidna sila, ki v organizaciji deluje za vidnimi dejavniki, za organizacijo je to, kar je za posameznika osebnost.
- Kultura je tisto, kar višje vodstvo v organizaciji uporablja kot skupno podlago za vodenje sebe in zaposlenih.

Rozman (1993, str. 169) opredeli organizacijsko kulturo kot celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanj in simbolov, ki vpliva na način obnašanja in odzivanja na težave vseh zaposlenih ter s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja. Pri tem opozarja še na dve razsežnosti organizacijske kulture. Prva je **časovni horizont** njenega spreminjanja, kar pomeni, da nastajanje organizacijske kulture traja več let, prav toliko časa se tudi spreminja. Druga razsežnost pa je povezana z **vplivno skupino**, ki organizacijsko kulturo oblikuje in ima nanjo tudi največji vpliv, pri čemer je najpomembnejše vodstvo podjetja.

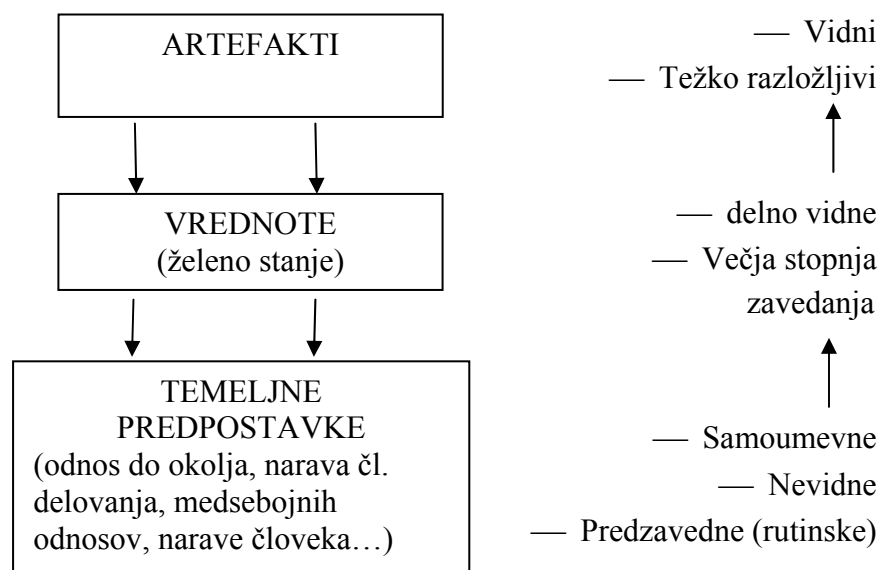
Zaenkrat je še nerealno, da bi oblikovali kakšno univerzalno definicijo organizacijske kulture. V strokovni literaturi najpogosteje omenjajo definicijo E. H. Scheina, ki se glasi: “Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev, ki jih je kaka skupina iznašla, odkrila ali razvila, ko se je učila spopadati se s problemi eksterne adaptacije in interne integracije, vzorec, ki se je pokazal dovolj dober, da ga ocenjujejo kot validnega, zato nove člane učijo po tem vzorcu dojemati, misliti in čutiti te probleme.” Kasneje pa je isti avtor definicijo preoblikoval ter organizacijsko kulturo opredelil kot globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja (Možina et al., 1994, str. 177).

Iz zgoraj predstavljenega je razvidno, da se pojem organizacijske kulture nanaša na zelo različne in številne vsebine. Gre za nekaj, kar posebej opredeljuje določeno podjetje, predstavlja od članov organizacije skupno sprejeti način interpretacije realnosti, skupen način doživljanja okolja in reagiranja nanj. Pri tem je poudarjen vidik razločevanja kulture ene organizacije od druge, kar sporoča tudi uporaba kratke oznake: tako to delamo pri nas (Možina et al., 1994, str. 177).

7.2 SESTAVINE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Schein (1997, str.16-18) je pojav kulture, glede na stopnjo razumljivosti, razpoznavnosti kulturnih elementov in stopnjo zavesti akterjev, strukturiral v več ravni (glej sliko 2, na str.14).

Slika 2: Ravni kulture



Vir: Schein, 1997, str. 17.

Prvo raven tvori nivo **artefaktov** oziroma produktov, kot so obstoječa tehnologija, jezik in vidni vedenjski obrazci zaposlenih. Gre za najbolj vidno raven kulture, katere elemente jo mogoče hitro zaznati, kar pa ne pomeni, da jih je mogoče tudi z lahkoto razumeti. Za boljše razumevanje je treba analizirati centralne vrednote, ki zagotavljajo vsakdanja operativna načela, na osnovi katerih člani organizacije usmerjajo svoje vedenje.

Drugo raven predstavljajo **vrednote**, ki jih lahko definiramo kot “nekaj, kar naj bi bilo, v primerjavi s tistim, kar je”. Če so sprejete vrednote v skladu s temeljnimi predpostavkami, nam je lahko povezava teh vrednot v filozofiji delovanja v pomoč pri združevanju skupine, saj je hkrati vir identifikacije in občutka pripadnosti. Pri analizi vrednot moramo biti pozorni na vrednote, ki so skladne s temeljnimi predpostavkami, in tistimi, ki niso, saj so lahko včasih sprejete vrednote v nasprotju z obstoječo kulturo. Velik del obnašanja nam v takih primerih še vedno ostane nejasen in nerazumljiv.

Najglobljo raven kulture pa predstavljajo **temeljne predpostavke**. Gre za sestavine, ki se jih posameznik zaveda kot posledic, ne zna pa pojasniti njihovega izvira oziroma vzroka. Mednje sodijo odnosi z zunanjim svetom, narava resničnosti, čas in prostor, narava človeškega značaja, narava človeške aktivnosti ter narava človeških odnosov. Problematičnost koncepta vsebinskih sestavin organizacijske kulture, ki so zunaj zavesti, je v tem, da njihovega obstoja ni mogoče neposredno preveriti, temveč se moramo zadovoljiti s sklepanjem (Možina et al., 1994, str. 180). Temeljne predpostavke so samoumne do te mere, ko najdemo znotraj določene skupine le minimalno stopnjo njihove različnosti. Postanejo nevprašljive in se tako močno usidrajo v skupino, da člani obnašanje, ki ni skladno s temi predpostavkami, ocenjujejo kot nerazumljivo in nesprejemljivo (Mesner-Andolšek, 1995, str. 23).

Posamezni avtorji ločijo več različnih **opazljivih sestavin** organizacijske kulture (Možina et al., 1994, str. 180, 181):

Vrednote so za posameznika merilo, s katerim presoja svoje ravnanje in mu omogočajo rangiranje različnih alternativnih delovanj. So zgodovinski produkt, na posameznika pa delujejo kot notranja kontrola. V organizaciji imajo povezovalno vlogo, nastanejo pa kot potrjevanje tistega načina ravnanja, ki je koristno za organizacijo oz. skupino. Primer temeljnih vrednot v podjetju so zadovoljstvo strank, kakovost proizvodov in storitev, dobiček itd.

“**Norme** pa so kolektivna pravila delovanja, ki uravnavajo ciljno delovanje ljudi in skupin. Omogočajo izbiro določenega delovanja med številnimi možnimi.” Norme usmerjajo družbene skupine v skladno delovanje. Neupoštevanju norm lahko sledijo sankcije, kot so ukazi, zapovedi, prepovedi zahtevanega ravnanja, usmeritve, priporočila, nasveti ali dovoljenja. Njihovo upoštevanje spodbuja tudi socialna prisila, ki je lahko različno močna, od tihega neodobravanja do javnega obsojanja ali izločanja iz skupine.

Tipični obrazci vedenja v posamezni skupini, ki obsegajo večje enote obnašanja. Taki tipični obrazci so enaki pri vseh članih določenih skupin, na podlagi njih se skupine tudi ločujejo med seboj. Kot primer lahko vzamemo razliko med ameriškim in nemškim tipom medsebojnega naslavljanja.

Vzorniki. V mnogih organizacijah obstajajo nekakšni idealni voditelji ali delavci. V tuji literaturi pogosto uporabljajo pojem "heroj". Pogosto so to ustanovitelji in prvi uspešni voditelji podjetja. To so lahko tudi obstoječi vodje v organizaciji, če so dolgoletno uspešni in uveljavljeni. Analiza tipičnih dejanj takih vzornikov odkrije sestavine organizacijske kulture in ravnanje, ki je bilo osnova za uspešnost razvoja organizacije.

Običaji in obredi. Sem sodijo pri nas različne proslave organizacijskih obletnic, način proslavljanja posameznih večjih uspehov, vrsta dogodkov, ki je deležna posebne obravnave itd. V vsaki organizaciji se oblikuje nek odnos do pomembnih dogodkov in uspehov njenih članov. Ponekod se ob izjemnih uspehih posameznika delajo, kot da se ni nič zgodilo, drugje pa jim dajejo priznanje, tudi če gre za dosežek, ki ni neposredno pomemben za organizacijo.

Komunikacije lahko razumemo kot živčni sistem organizacije, so torej ključnega pomena za njeno funkcioniranje. Gre za načine predvsem neformalnega komuniciranja in odnosa neformalnega do formalnega komuniciranja, ki se razvija v organizaciji. Zanima nas predvsem, ali člani verjamejo formalnemu sistemu komuniciranja, kje in kako prihajajo do pomembnih informacij in ali obstajajo v podjetju govorice ali čenče ter kakšen pomen imajo.

Proizvodi in storitve v širšem smislu predstavljajo vse vrste stvaritev človekove dejavnosti. So najlažje vidne vsebine organizacijske kulture, zato so privlačne za empirično proučevanje. Tako na primer prehod na nov proizvodni program nedvomno terja tudi bistvene spremembe v obnašanju, vrednotah, odnosu do predvidenega uporabnika itd.

7.3 DIMENZIJE ORGANIZACIJSKE KULTURE

Robbins loči deset temeljnih karakteristik organizacijske kulture, ki so za podjetje še posebno pomembne. Vsaka od njih se giblje v razponu od nizko ali slabo do visoko in odlično. Gre za kvalitativne vrednosti, ki so odvisne od individualnih ocen (Vila, 1994, str. 345). Tako so glavne dimenzije organizacijske kulture:

1. Individualna iniciativa: stopnja, odgovornosti, svobode in neodvisnosti kot lastnost posameznika.
2. Toleriranje tveganja: stopnja, do katere zaposlene spodbujajo, da so agresivni, inovativni in da sprejemajo tveganje.
3. Usmerjanje: stopnja definiranosti jasnih preglednih ciljev in pričakovanje uspešnega doseganja cilja.
4. Integracija: stopnja, do katere se oddelki znotraj podjetja spodbujajo za tesno sodelovanje ter koordiniranje svojih akcij.

5. Sodelovanje z vodstvom: stopnja, do katere vodilni omogočajo nemotene komunikacije ter svoje sodelovanje in podpora podrejenim.
6. Kontrola: količina pravil in predpisov ter moč nadzora nad podrejenimi, ki se uporablja za kontrolo izvrševanja nalog.
7. Identifikacija: stopnja, do katere se posamezniki v podjetju identificirajo kot celota in manj kot delovna skupina ali pa znotraj svoje strokovne profesije.
8. Sistem nagrajevanja: stopnja, do katere so nagrade, kot so plače in napredovanja, povezane z ustvarjalnostjo in uspehom pri doseganju rezultatov, ne pa z delovno dobo v podjetju, poslušnostjo, favoriziranjem posameznika ali kakšnim drugim kriterijem.
9. Toleriranje konfliktov: stopnja, do katere zaposlene vzpodbujajo za odprto izražanje lastnega mnenja ter možnost vstopanja v konflikte brez strahu.
10. Oblike komuniciranja. Stopnja, do katere so komunikacije v podjetju omejene in vezane na formalno hierarhično linijo avtoritete.

7.4 POMEN ORGANIZACIJSKE KULTURE

Proučevanje in upoštevanje organizacijske kulture je bistvenega pomena za razumevanje organizacije. Oboje ima pomembne praktične posledice, kajti na primer vodenje, ki upošteva pomen kulture v organizaciji, bo zagotovo bolj uspešno. V mnogih organizacijah so tako prišli do spoznanja, da bi bilo treba vpeljati določene spremembe, nove tržne, proizvodne in finančne strategije, vendar jih ne morejo uveljaviti, ker so predpostavke, vrednote in načini delovanja, ki jih nove strategije zahtevajo, v nasprotju z obstoječimi. Iz tega sledi, da se vodstvo, ki skuša vpeljati določene spremembe v organizaciji, nujno sooči s problemom organizacijske kulture (Mesner-Andolšek, 1995, str. 65).

Organizacijska kultura opravlja v podjetju več funkcij. Prva je povezana z zmanjševanjem strahu in napetosti, ki ju človek doživi, ko se sooča z negotovostjo in informacijsko preobremenjenostjo. Ko pa se posameznik enkrat nauči, kako misliti o skupni primarni nalogi, kako komunicirati s sodelavci in kako se obnašati v vsakdanjih delovnih situacijah, vzpostavi tudi sistem, kako izbrati iz okolja tiste stvari, ki so pomembne. V tem smislu lahko organizacijsko kulturo razumemo kot sito, ki članom pomaga zaznavati in osredotočiti se na pomembne dele njihovega okolja v organizaciji in zunaj nje.

Druga funkcija organizacijske kulture se nanaša na njeno vlogo določanja mej. S kulturo se namreč ustvarjajo razlike, ki ločijo eno organizacijo od druge. Tretja funkcija je povezana z vzpostavljanjem občutka identitete pri članih organizacije. Kultura namreč pospešuje sodelovanje članov pri uresničevanju veliko širših interesov, kot so njihovi osebni. Naslednja funkcija kulture je v povečevanju stabilnosti družbenega sistema v organizaciji. Kultura namreč povezuje člane organizacije, s tem ko jim zagotavlja ustrezne standarde, ki se nanašajo na to, kaj je v organizaciji dopustno reči in narediti. Zadnja funkcija se nanaša na vlogo kulture kot kontrolnega mehanizma, s katerim se usmerja in oblikuje vedenje zaposlenih (Treven, 2001, str. 85, 86).

Organizacijska kultura je pridobila na pomenu v začetku osemdesetih, ko so bile opravljene številne analize uspešnih ameriških in japonskih podjetij. Pokazale so, da vrhunska uspešnost v vse bolj zaostrenih in dinamičnih razmerah temelji na spremenjenem odnosu do ljudi. Gre predvsem za prenovu vodstvene in organizacijske filozofije, za njen premik k mehkim dejavnikom, k človeški razsežnosti oblikovanja, usmerjanja in razvoja podjetij. Tako so ugotovili, da vrhunska podjetja temeljijo na ljudeh, na zaupanju vanje in s tem na avtonomiji in decentralizaciji. Le tako je mogoča fleksibilna organizacija, ki jo je mogoče spreminjati s kar najmanjšim naporom zato, da je podjetje v vsakokratnih razmerah optimalno organizirano. Takšne organiziranosti pa ni mogoče birokratsko predpisati, uresničljiva je le s samoorganiziranjem, in primernim vodenjem, ki ustvarja razmere, v kakršnih bo to uresničljivo. Temelj povečanja uspešnosti in učinkovitosti so tako ljudje in njihova kultura, zato se je z vso strokovno resnostjo treba lotiti kulture podjetja (Ivanko et al., 1990, str. 182).

8 PROJEKTNA KULTURA

Du Plessis (2004, str. 4) je razvila ozko in razširjeno definicijo projektne kulture. Ozka definicija opredeli projektno kulturo kot “način, kako projektni tim v svojem notranjem okolju izvaja projekte”.

Razširjena definicija pa upošteva tudi zunanje okolje (organizacijo in širše) ter projektno kulturo opredeljuje kot načrtno uvedbo integriranega pristopa ravnanja projektov s kompetentnim in predanim projektним timom. S tem ustvarjamo enkratne izdelke/storitve hitreje, ceneje in boljše od konkurence, skladno s potrebami kupcev, v spreminjajočem ter konkurenčnem okolju.

Podobno tudi Škarabot (2006, str. 2) razlaga projektno kulturo v širšem smislu in k njej šteje kulturo vseh udeležencev in njihovih organizacij v projektnih procesih:

- kupca, naročnika, investitorja,
- glavnega izvajalca projekta (sponzorja, ravnatelja projekta, člane projektne skupine, uporabnike, ostale notranje udeležence v starševski strukturi itd.),
- vse ostale zunanje udeležence od proizvajalcev, dobaviteljev, partnerjev, družbenih institucij, bank itd.

Škarabot (2006, str. 2) razdeli elemente projektne kulture v starševski organizaciji na tri skupine:

- ORGANIZACIJA: organizacijska zgradba, vodstvo podjetja, matrika, pooblastila ravnatelja projekta.
- LJUDJE: motivacija projektних ravnateljev, začasnost projekta, značilnosti vodje projekta, položaj linijskih ravnateljev pri projektih.
- PROCESI IN METODE: planiranje kapacitet, komunikacije, usmerjenost v rezultate projekta, odnosi z zunanjimi udeleženci.

Gray in Larson (Du Plessis, 2004, str. 41, 42) pa poizkušata ujeti bistvo definicije projektne kulture z metaforo o plavanju po reki.:

“Kultura je reka in projekt je čoln. Organiziranje ter realiziranje projektov znotraj organizacije, v kateri je kultura naklonjena ravnanju projektov, je kot veslanje s tokom. Mnogo manj napora je potrebno, saj te rečni tok nosi proti cilju. V mnogih primerih je to tako močno, da je potrebno le krmarjenje čolna. Primer tega so projekti, ki delujejo v ravnanju projektom naklonjenem okolju, kjer so timsko delo ter medoddelčno sodelovanje norme, kjer so prisotni globoka predanost odličnosti ter zdravi konflikti, ki so hitro ter učinkovito rešeni.”

Poizkušati dokončati projekt v organizaciji, v kateri več pomembnih dimenzij dominantne kulture ovira učinkovito ravnanje projektov, pa je kot veslati proti toku: veliko več časa, truda in pozornosti je potrebno za doseg cilja. Za primer lahko vzamemo kulture, ki zavračajo timsko delo in sodelovanje, se izogibajo tveganju, napredovanje pa ne poteka na podlagi uspešnega dela, temveč dobrih razmerij z nadrejenimi. V tem primeru morajo ravnatelj projekta in člani tima poleg naravnih ovir preseči tudi ovire, ki izhajajo iz kulture podjetja, za kar potrebujejo večja pooblastila projekta ter več sredstev.

Stare smatra projektno kulturo kot enega vplivnejših faktorjev uspešnega izvajanja projektov v podjetjih in jo opredeli kot del celotne organizacijske kulture. Najbolj se odraža v položaju projektnega ravnatelja v podjetju in v odnosu vseh zaposlenih do projektov. V podjetju naj bi imel ravnatelj projektov večja pooblastila kot funkcijski ravnatelji, plačan pa naj bi bil kot ravnatelj in ne kot uslužbenec. Priporočljivo pa ga je še posebej motivirati z obljubljenimi nagradami za pravočasno izvedbo in v okviru proračuna projekta, z delom dobička, ki naj bi ga prinesel projekt, ali z delnicami podjetja (Stare, 2005, str. 7)

8.1 VREDNOTE V PROJEKTNI KULTURI

Kultura je tako kot struktura organizacije odvisna od situacijskih spremenljivk. Da bi podjetja ostala uspešna, morajo tako prilagajati svojo organizacijsko kulturo situacijskim spremenljivkam, kamor štejemo tehnologijo, okolje, velikost, cilje in strategije ter zaposlene. Na kulturo pa močno vpliva tudi nacionalna kultura in ravnatelji v podjetju. Ker obstaja tudi povezava med strukturo in kulturo, lahko pričakujemo v projektne ali projektno-matrične organizaciji drugačno kulturo kot npr. v poslovno-funkcijski ali poslovno-enotni (Rozman, 2004, str. 78).

Vrednote projektne kulture so pogosto bolj ali manj v nasprotju z vrednotami pri linijski organizaciji, ki je obstajala v podjetjih pred projektno organizacijo. Projekti se večinoma izvajajo v obstoječi kulturi podjetja, ki pa jim je pogosto nenaklonjena. Da bi zagotovili njihov uspeh, jih je treba razvijati izven obstoječe kulture, bodisi izven podjetja ali v svojih oddelkih, kjer se razvije subkultura. Lahko zaključimo, da bolj ko je obstoječa kultura blizu

vrednotam, ki ustrezajo projektom, tem večja bo uspešnost projektov (Rozman, 2004, str. 79).

8.1.1 VPLIV SITUACIJSKIH SPREMENLJIVK NA VREDNOTE NAKLONJENE RAVNANJU PROJEKTOV

1. VPLIV TEHNOLOGIJE

Tehnologijo v podjetju lahko opredelimo kot znanje in proces pretvarjanja vhodnih elementov v proizvode ali storitve. V osnovi jo lahko razdelimo v tri skupine. Posamična proizvodnja je proizvodnja posameznih ali izdelkov v majhnih količinah. Poudarek je dan delu, proizvodi in procesi niso standardni, delo je delavniško. Serijska in masovna proizvodnja proizvaja standardne izdelke, delo pa je pretežno mehanizirano in predvidljivo. Procesna tehnologija pa pravzaprav nima začetka in zaključka, delo je povsem mehanizirano in povsem predvidljivo (Rozman, 2000, str. 31, 32).

V projektno organiziranih podjetjih prevladuje posamična proizvodnja. Ker je njena značilnost kvalificirano delo, ki je osredotočeno okrog obrtnikov, lahko zaključimo, da ta tehnologija podpira vrednote, kot so **znanje in strokovnost zaposlenih**.

Glede na število izjemnih sprememb v delu in pogostost novosti v tehnologiji lahko razdelimo oddelke v podjetju na štiri skupine in sicer obrt, nerutinska dela, rutinska dela ter inženiring (Rozman, 2000, str. 36). Za projektno delo je značilna nizka možnost členitve in visoka variabilnost, kar ga uvršča v nerutinsko tehnologijo. Zanj je značilna nizka formalizacija in centralizacija, ozka kontrola, horizontalno komuniciranje in sestanki ter poudarek na uspešnosti in kvaliteti. Iz tega izhajajo značilnosti projektne kulture, kot so **malo vnaprej določenih standardnih procesov, pogosto vodoravno komuniciranje ter zahtevam projekta prilagojeno vedenje**.

2. VPLIV OKOLJA

Podjetja delujejo v določenem okolju, na katerega bistveno ne vplivajo. V okviru svojih možnosti pa se mu skušajo prilagoditi tako, da bo njihovo poslovanje čimbolj uspešno. Okolje za podjetje predstavlja možnosti in nevarnosti, v prilagajanju pa se podjetje spreminja hkrati z njegovo organizacijo in tudi kulturo. Podjetja se prilagajajo okolju tudi z uvajanjem projektnega načina dela.

Okolje ima več značilnosti, tako je za projektno organizirana podjetja značilno, da poslujejo v nestabilnem okolju, ki vključuje neprestano večje spreminjanje. Pogosto delujejo tudi v kompleksnem okolju, kar pomeni, da obstaja večje število zunanjih elementov, ki so pomembni za poslovanje podjetja. Glede na omenjene lastnosti lahko rečemo, da poslujejo v visoko negotovem okolju, kar pomeni, da podjetje nima informacij o okolju in ga le s težavo predvideva.

Podjetja se negotovem okolju prilagajajo z večanjem kompleksnosti organizacije podjetja. Pri tem v podjetju relativno narašča obseg in velikost mejnih oddelkov v primerjavi s proizvodnjo. Povečuje se tudi organizacijska diferenciacija, ki je opredeljena kot različnost med ravnatelji v različnih oddelkih in kot različnost v strukturi teh oddelkov. Ti postajajo močno specializirani in strokovni, povečujejo pa se tudi razlike med ljudmi, normami ter obnašanjem ljudi med posameznimi oddelki (Rozman, 2000, str. 40-43).

Iz tega sledi, da je treba pri projektih angažirati strokovnjake iz različnih oddelkov. Za to je nadvse primerno **timsko delo** ter **participativno vodenje**, ki ne temelji na avtoriteti voditelja, temveč na njegovi strokovnosti in osebnostni moči. Za to obliko vodenja je tudi značilno **demokratsko odločanje** in **lateralno** (obojesmerno) **komuniciranje**. Iz nestabilnosti okolja pa tudi izhaja **fleksibilnost projektne delo**, ki vsebuje veliko novih procesov, ki se ne ponavljajo, hkrati pa oddelčno organizacijo zamenja **projektno-matrična organizacija**.

3. VPLIV VELIKOSTI PODJETJA

Velikost združbe lahko prikazujemo na različne načine in sicer s številom zaposlenih, prodajno vrednostjo proizvodov, premoženjem ali sredstvi podjetja. Na podlagi teh osnov pogosto podjetja delimo na majhna, srednja in velika podjetja. Lahko pričakujemo, da bo organizacija v velikih podjetjih bolj kompleksna, vsekakor pa drugačna kot organizacija manjših ali srednjih podjetij (Rozman, 2000, str. 47).

Majhna podjetja imajo ponavadi organizacijsko kulturo podobno projektne, tako da ni večjih težav z neskladjem vrednot, imajo pa težave z zagotovitvijo sredstev za večje projekte. Velika podjetja pa imajo pogosto bolj birokratsko kulturo, ki ne podpira izvajanje projektov. Rešitev je v oblikovanju projektne subkulture ali pa v razvijanju **vrednote sodelovanja** med oddelki ter zaposlenimi. Treba je tudi vzpodbujati **iniciativnost in prevzemanje tveganja ter odgovornosti**, ki jih v velikih podjetjih pogosto primanjkuje.

4. VPLIV CILJEV

“Cilji so zaželeni prihodnji rezultati ali izidi. Zavestno delovanje ljudi vključuje vnaprejšnje zamišljanje ali postavljanje ciljev in poti do njih. S cilji ljudje usmerjamo svoje delovanje, ki pričinja prav s postavljanjem ciljev in zaključni z njihovim doseganjem.” (Rozman, 2000, str. 56)

Kot sem že omenil v poglavju Dejavniki uspeha projekta, Verzuh (1999, str. 17) v svojem delu opredeli tri pglavitne cilje projekta, ki so upoštevanje rokov, kakovosti izvedbe ter finančnih omejitev. Iz tega izhajajo vrednote projektne kulture, ki so **prevzemanje odgovornosti za rezultate in pomembnost njihovega doseganja** ter **kakovost končnega proizvoda/storitve** projekta.

5. VPLIV ZAPOSLENIH

Zaposleni se med seboj razlikujejo po lastnostih, razmišljanju, občutenju in vedenju. Med seboj sodelujejo, zato se morajo tudi poznati. Še posebej morajo razumeti in poznati zaposlene ravnatelji, saj jih bodo tako lahko razvrstili na ustrezna mesta, jih razvijali, spodbujali in podobno. To poznavanje je še posebej pomembno v fazi vodenja ali uveljavljanja organizacije, ko pride do neposrednega stika med vodjo in sodelavci, pri tem pa vodja želi, da sodelavci uresničijo njegove zamisli (Rozman, 2000, str. 64).

Razlike med zaposlenimi so še večje pri projektih, pri katerih sodelujejo strokovnjaki iz različnih oddelkov in področij iz česar izhaja da je tudi poznavanje ter razumevanje med člani projektnega tima toliko bolj pomembno. Lastnosti in vrednote projektnega tima, ravnatelja projekta ter članov projektnega tima bom podrobneje opredelil v poglavju Kultura projektnih timov.

8.2 DIMENZIJE PROJEKTNE KULTURE

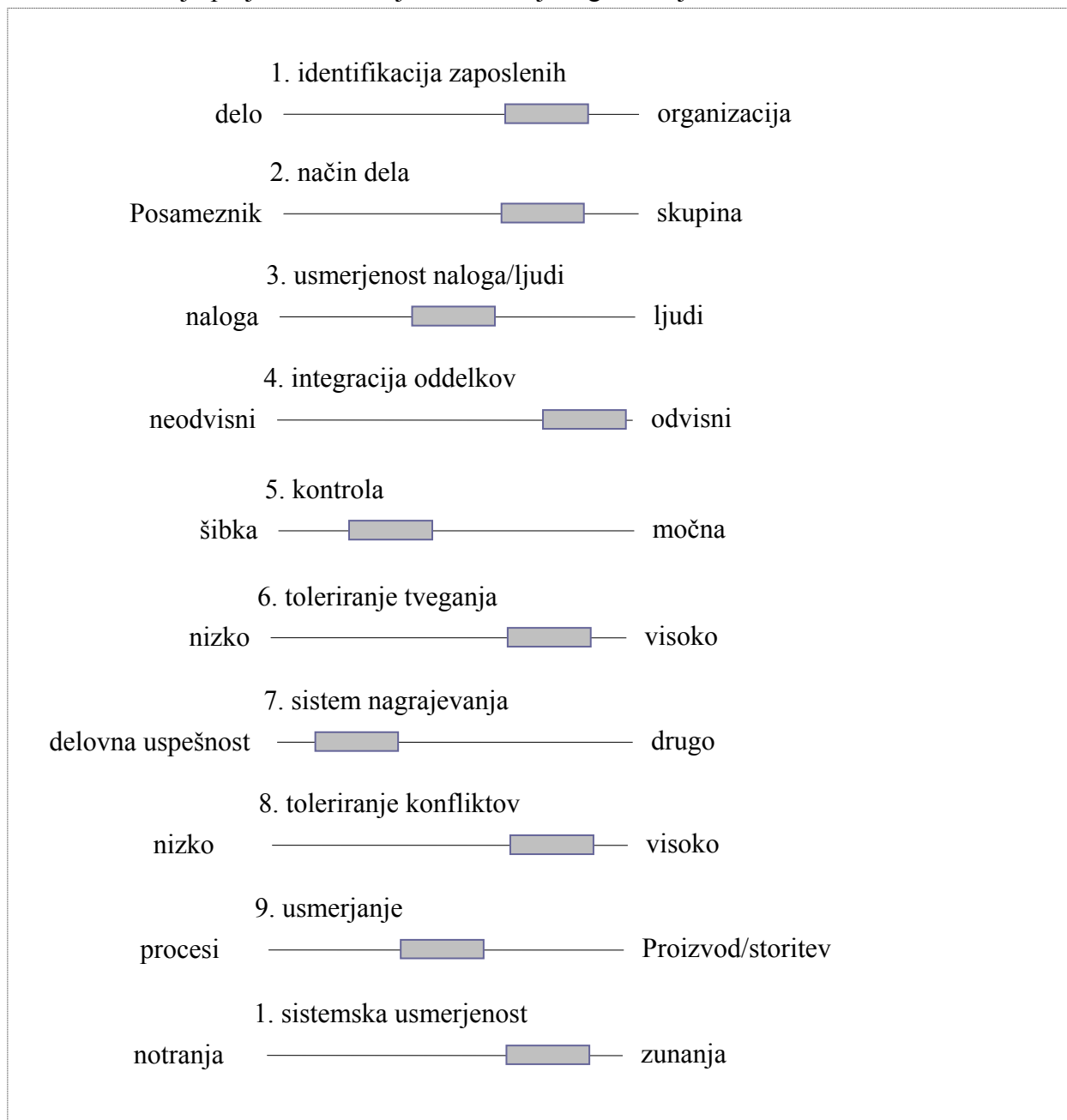
V prebrani literaturi nisem našel model "idealne" projektne kulture, ki bi uspešno podpirala izvajanje projektov v različnih okoliščinah. Obstajajo pa določene dimenzije oziroma elementi kulture, ki lahko prispevajo k uspešnosti projekta. Določimo jih lahko ob upoštevanju dejavnikov uspeha projekta, značilnosti ravnanja projektov in lastnosti organizacijske kulture.

Tako sta Gray in Larson izvedla raziskavo, na podlagi katere sta oblikovala dimenzije organizacijske kulture, ki podpirajo ravnanje projektov in prispevajo k njegovi uspešnosti (Du Plessis, 2004, str. 50-53). Te dimenzije so predstavljene v nadaljevanju (glej sliko 3, na str. 23).

Avtorja opozarjata, da idealna projektna kultura ne zavzema nobenih ekstremnih vrednosti predstavljenih dimenzij. Tako bo na primer uspešna projektna kultura tista, pri kateri ravnatelji projektov uravnotežijo usmerjenost tako na naloge kot na ljudi. Idealna kultura ima tudi uravnoteženo usmerjenost na proizvode oz. storitve projekta kot na procese, s katerimi rezultate dosežemo. V drugih primerih pa se dimenzije idealne kulture nagibajo v določeno smer.

Zaželeno je, da organizacijska kultura podpira delo v timih in identifikacijo zaposlenih s podjetjem, ne pa samo strokovnost posameznikov. Kultura naj bi tudi vzpodbujala določeno stopnjo sprejemanja tveganja ter razumno visoko stopnjo konfliktov.

Slika 3: Ravnanju projektov naklonjene dimenzije organizacijske kulture



Vir: Du Plessis, 2004, str. 50.

V primerih, ko obstoječa organizacijska kultura podpira vrednote in vedenje, ki je potrebno za delo na projektih, je lahko ravnanje projektov znotraj funkcijske organizacijske strukture učinkovito. Kadar pa ima podjetje dominantno organizacijsko kulturo, ki ovira inovativnost ter sodelovanje med področji ter skupinami ljudi, je priporočljivo izolirati projektne tim od dominantne kulture z ustvarjanjem samozadostnega, popolnoma predanega tima. Če je to nemogoče zaradi omejenih resursov, pa je treba uvesti vsaj projektno-matrično organizacijsko strukturo, kjer ima ravnatelj projekta glavno kontrolo nad projektom. V obeh primerih bi se moralo vodstvo podjetja zavzemati za izolacijo projektne dela od dominantne kulture, zato da se lahko med sodelujočimi na projektu izoblikuje bolj pozitivna

subkultura. Organizacijska struktura in kultura podjetja sta namreč glavna dejavnika okolja, znotraj katerega se izvajajo projekti.

8.3 SPREMINJANJE PROJEKTNE KULTURE

Za organizacijsko kulturo je značilno tudi, da je prilagodljiva oz. spremenljiva. Ta proces je za preživetje podjetja nujen, saj to deluje v okolju, ki se nenehno spreminja, hkrati pa prihaja do sprememb tudi znotraj samega podjetja. Če želi podjetje preživeti in uspešno delovati, se mora nujno tudi samo nenehno prilagajati in razvijati. Sprememba v podjetju pa ni mogoča brez spremembe organizacijske kulture, ki je potrebna, da bi zaposleni sprejeli spremembe, jih uresničili in dosegli pričakovane rezultate (Možina et al., 1994, str. 176).

Kadar se organizacija znajde v težavah in krizi preživetja, je kulturna sprememba neizogibna. Proces spreminjanja je zelo težavna naloga, saj se zaposleni ne zavedajo kulture. Osnovna značilnost kulture pa je njena kolektivna narava, saj je kultura v temelju skupinski pojav (Mesner-Andolšek, 1995, str. 131).

Možne ovire, ki preprečujejo uspešno spreminjanje kulture, so pridobljene spretnosti, ljudje, odnosi med njimi in strukture, ki povezane skupaj delujejo v smeri ohranjanja tradicionalnega kulturnega vzorca (Treven, 2001, str. 96).

Spreminjanje kulture je uspešnejše, če se začne v vrhu podjetja in se širi navzdol. Zato je odnos vodstva podjetja do projektov najvplivnejši dejavnik projektne kulture in s tem posledično tudi zelo vpliven dejavnik uspešnega izvajanja projektov. Pri oblikovanju primerne projektne kulture si lahko pomagamo z naslednjimi ukrepi (Stare, 2005, str. 8):

- Vodjem projektov je treba zagotoviti potrebna pooblastila. S tem bi nekateri funkcijski ravnatelji izgubili del svojih pristojnosti, a tudi del nalog in odgovornosti.
- Projekti se morajo uveljaviti v podjetju, projektna organiziranost pa naj postane del celotne organiziranosti podjetja. Treba je tudi vpeljati stalne procese planiranja in izvajanja projektov.
- Treba je postaviti smernice sodelovanja projektnih in funkcijskih vodij ter definirati njihove naloge, kar je potem treba upoštevati. Pri tem se morata funkcijski ter projektni ravnatelj zavedati, da le skupaj, s sodelovanjem lahko prispevata k uspešnosti podjetja.
- Vzpostaviti je potrebno sistem nagrajevanja, ki motivira in nagrajuje uspešne pri projektih. Pri neuspešnih pa je potrebno ukrepati. Največja napaka je, da se tistega, ki ni sposoben za opravljanje nekega dela, sili k izboljšanju izvajanja ali pa, da se njegove slabosti jemljejo kot dejstvo in se vodstvo sprijazni z manjšim učinkom. Takega človeka je treba zamenjati s primernejšim, zanj pa najti ustreznejše delo. To se nanaša na organizacijsko kulturo celotnega podjetja in je del kulture načrtovanja karier zaposlenih.
- Zaposleni naj bodo nagrajeni glede na uspešnost izvedenih nalog, napredujejo pa naj glede na sposobnost, kar je običajno v razvitejših in uspešnejših podjetjih.

- Treba je vzpostaviti kontinuiran proces iskanja primernih prihodnjih projektov (in ostalih) ravnateljev. Za to skrbijo ravnatelji projektov, ki kandidate poiščejo med izvajalci na svojem projektu. Izkušeni ravnatelji morajo poskrbeti tudi za svetovanje v času vodenja, saj je pri vodenju projektov praktično učenje mnogo učinkovitejše.

9 KULTURA PROJEKTNEGA TIMA

9.1 PROJEKTNI TIM

Projektni tim lahko opredelimo kot skupino ljudi, ki za doseg skupnih ciljev med seboj tesno sodelujejo. Pri tem težijo k povečanju kreativnosti, inovativnosti, ustrežnejšem reševanju problemov in izboljšanju morale in izvajanja delovnih nalog. Vsaka skupina še ni tim, saj na projektu lahko dela več ljudi, ki pa med seboj ne sodelujejo nujno.

Značilnosti sodobnega okolja podjetja, kot so nove tehnologije, povečana kompleksnost in konkurenca, so ustvarile potrebo po tesnem sodelovanju multidisciplinarnih timov. Timsko delo naj bi povezovalo posameznike na način, da ti povečajo svojo učinkovitost in pri tem ne izgubijo individualnosti (Burke, 1999, str. 271, 272).

Projektne timi predstavljajo učinkovit in uspešen način ravnanja projektov (Burke, 1999, str. 272):

- Za doseg rokov je treba razdeliti celotno količino dela med številne ljudi.
- Obširnost projekta običajno zahteva različna znanja in veščine, ki jih posameznik nima.
- Z metodami, kot je nevihta možganov, in raznimi diskusijami lahko tim ustvari veliko idej ter bolje rešuje probleme.
- Sodelujejo pri odločitvenem procesu. Izbrana možnost naj bi imela podporo tima, ki nato tudi skupinsko nosi tveganje.
- Projektne timi navadno sprejmejo bolj tvegane odločitve kot bi jih posamezniki.
- Povečujejo motivacijo.
- Nudijo podporo članom tima, ko jo ti potrebujejo.

9.2 OPREDELITEV KULTURE PROJEKTNEGA TIMA

Kultura projektnega tima je močna sila, ki drži tim skupaj skozi njegov življenjski cikel in pri neizogibnih pritiskih, ki se pojavijo ob menjavanju članov tima ter kadar se zaostrijo odnosi z udeleženci projekta. Kultura projektnega tima je skupnost, vzorec medsebojnega vzajemnega delovanja, ki izhaja iz skupnih interesov in dolžnosti, sodelovanja, prijateljstva ter izzivov pri delu.

Ravnatelj projektov si lahko pomaga pri izboljšanju kulture projektnega tima z naslednjimi ukrepi:

- Člane tima redno obvešča o statusu poteka projekta. Poročanje naj bi se izvajalo ob rednih sestankih, vsebuje pa naj tako dobre kot slabe novice.
- Med člani tima vzpodbuja izmenjavo idej, problemov, priložnosti; še zlasti z novimi člani, kar jim daje občutek pripadnosti že takoj od začetka.
- Organiziranje družbenih aktivnosti, kot so neformalna kosila, odmori za kavo, večerje.
- Vzpodbujanje uporabe prvih imen oziroma nadimkov.
- Kot vodja tima svetuje, vzpodbuja in oblikuje okolje tima, v katerem se člane podpira, vzpodbuja, nagraduje ter izziva z delom in medsebojnim sodelovanjem.
- Ustvarjanje občutka pomembnosti projekta in dela projektnega tima.

9.3 LASTNOSTI KULTURE USPEŠNIH PROJEKTHNIH TIMOV

V tabeli 1 Tuman opredeli glavne lastnosti uspešnih projektnehi timov. Kultura, v kateri deluje projektnehi tim, je opazna izkušenemu opazovalcu. Tako Tuman citira izkušenega ravnatelja projektov, ki pravi, da gre lahko do katerega koli projekta na svetu in napove, ali bo projekt uspešen. To stori na podlagi vsebine in načina dela ljudi. Uspešen projektnehi tim tako spoznaš po odločnih, samozavestnih, navdušenih in delovnih članih ki se hkrati spoštujejo in si pomagajo, delo pa poteka z minimalno stopnjo zmedenosti.

Tabela 1: Lastnosti kulture uspešnih projektnehi timov

| <i>Lastnosti tima</i> | <i>Lastnosti vodje tima</i> | <i>Lastnosti članov tima</i> |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Visoka produktivnost; člani tima delajo konstantno veliko in kažejo visoko stopnjo zanimanja, predanosti ter motiviranosti za projekt, člane ter cilje. • Dobra organiziranost; vloge, odgovornost, avtoriteta, komunikacijske poti so dobro opredeljene in razumljene s strani članov tima. Zaradi tega je tudi zelo malo konfliktov na račun administrativnih postopkov. | <ul style="list-style-type: none"> • Se dobro počuti v okolju visoke negotovosti. • Je osredotočen na reševanje problemov (tehnični, administrativni, plani ter stroški) in mu le to vzbuja zadovoljstvo. • Ima pozitivno orientiranost in sposobnost izražanja navdušenja, energije ter “jaz zmorem” odnosa. • Ima izkušnje in znanje o organizaciji, panogi, tehnikah in metodologijah ravnateljavanja ter o projektnehi postopkih. | <ul style="list-style-type: none"> • Imajo sposobnost hitrega delovanja ter prilagajanja spreminjajočem okolju. • Imajo delovni zagon in vzdržljivost; veliko energije. • Imajo trajno ter konstantno produktivnost. • So osebno dobro organizirani. • Imajo optimističen pogled na stvari. • Skrbijo za svoj osebni razvoj in rast. • Imajo uravnoteženo osebno življenje. |

| <i>Lastnosti tima</i> | <i>Lastnosti vodje tima</i> | <i>Lastnosti članov tima</i> |
|--|---|------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dobra planiranost; projekt ima natančno opredeljene cilje, aktivnosti projekta, kontrolo in sisteme poročanja. • Dobro sodelovanje tima; člani tima so zavezani ciljem projekta, kažejo visoko stopnjo zaupanja ter gojijo okolje, ki omogoča dobro komunikacijo in izmenjavo informacij. | <ul style="list-style-type: none"> • Zna uporabljati izkušnje ter znanje pri konkretnem projektu ter za reševanje težav. | |

Vir: Tuman, 1986, str. 97.

10 PREDSTAVITEV VZAJEMNE

Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d.v.z. (v nadaljevanju: Vzajemna), je največja specializirana zavarovalnica za prostovoljna zdravstvena zavarovanja v Sloveniji. S svojo osnovno dejavnostjo zagotavlja dopolnitev in nadgradnjo obveznega zdravstvenega zavarovanja Republike Slovenije. Ustanovljena je bila 1. novembra leta 1999, ko je s prenosom prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja z Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) postala samostojni pravni subjekt. Trenutno je v devetih poslovnih enotah Vzajemne zavarovanih približno 900.000 zavarovancev (Vzajemna, 2007).

10.1 POSLANSTVO, VIZIJA, VREDNOTE IN ORGANIZACIJSKA KULTURA VZAJEMNE

Poslanstvo

Poslanstvo Vzajemne je skrb za kakovostno, celovito in trajno izvajanje zavarovanj. Zdravje kot najpomembnejša vrednota je v jedru njene dejavnosti. Zavarovancem pokriva zdravstvena tveganja, hkrati pa skrbi tudi za druge vidike varnosti v življenju posameznika. Deluje po načelu vzajemnosti, hkrati pa za svoje člane ustvarja dodano vrednost s pridobitnimi dejavnostmi.

Vizija

Uspešen razvoj, rast v odlično zavarovalnico in postati temelj trdne zavarovalniške skupine za osebna zavarovanja. Z usposobljenimi in motiviranimi zaposlenimi, s sodobno tehnologijo in organizacijo zagotavljati zavarovancem, partnerjem in drugim strankam odlične zavarovalniške storitve na enostaven, dostopen in učinkovit način. Zvestobo zavarovancev ter ohranjanje in večanje tržnega deleža bodo dosegali z jasno osredotočenostjo na potrebe sedanjih in potencialnih zavarovancev.

Vrednote in organizacijska kultura Vzajemne

Pomemben element uresničevanja strateških ciljev Vzajemne so tudi notranja organizacijska kultura in vrednote zaposlenih ter družbe kot celote. V Vzajemni so se zato v letu 2004 lotili procesa oblikovanja skupnih vrednot, pri čemer so sodelovali vsi zaposleni. Skozi proces je Vzajemna oblikovala in sprejela naslednje ključne vrednote:

- **Zadovoljstvo strank;** zagotavljajo jim visoko kakovostne storitve. Znajo jim prisluhniti ter nuditi hitro in strokovno pomoč, rešitev pa prilagodijo potrebam strank.
- **Odličnost in stabilnost;** zavarovancem s svojim zanesljivim delovanjem zagotavljajo varnost. Zavedajo se pomena pripadnosti in lojalnosti za Vzajemno. Cenijo urejenost in preglednost na vseh področjih poslovanja.
- **Timsko delo;** odnosi v podjetju temeljijo na medsebojni pomoči in zaupanju. Zavedajo se, da je delo celotne ekipe lahko uspešno samo, če se upoštevajo in usklajujejo mnenja vseh članov. V delo ekipe se aktivno vključujejo tudi s sodelovanjem pri odločanju. Zavedajo se odgovornosti, ki jo nosijo kot člani ekipe, zato poskrbijo, da svoje naloge vestno opravljajo v dogovorjenem roku.
- **Razvoj, znanje in izobraževanje;** nenehno skrbijo za svojo osebno rast. Spodbujajo sodelavce, da tudi sami skrbijo za svoj razvoj in izobraževanje. Pridobljeno znanje delijo s sodelavci.
- **Medsebojni odnosi;** odnosi v podjetju temeljijo na spoštovanju, odkritosti, zaupanju in poštenosti. Med stranke, poslovne partnerje in sodelavce vnašajo pozitivno energijo, zagnanost in veselje do dela ter javno pohvalijo uspehe, znajo poslušati in upoštevati mnenja drugih.
- **Zadovoljstvo zaposlenih;** bo prisotno ob zavedanju, da so za dosežene rezultate, nove rešitve, znanje, ki ga uporabljajo in prenašajo, ter življenje z vrednotami Vzajemne primerno nagrajeni. Za dobro opravljeno nalogo prejmejo zasluženo priznanje in so deležni pohvale.

Za dosednji razvoj prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja in oblikovanje organizacijske kulture je značilno, da so v Vzajemni stremeli k inovativnosti, strokovnosti in odgovornosti. Tradicionalno načelo vzajemnosti je najpomembnejša opredelitev in temelj odnosov v Vzajemni. Vzajemnost pomeni, da vsi zavarovanci, ki so hkrati tudi člani družbe, prispevajo približno enak delež pri kritju stroškov zdravstvenih storitev v primeru bolezni ali poškodbe. Temeljni cilj družbe ni ustvarjanje dobička, saj Vzajemna ni delniška družba, pač pa je izpolnjevanje interesov njenih članov (Vzajemna, poslovno poročilo 2006).

10.2 POSLOVANJE IN STRATEGIJA RAZVOJA VZAJEMNE

Vzajemna je v letu 2006 poslovala uspešno in v skladu z zastavljenimi cilji, saj je povečala število zavarovancev, dopolnila je ponudbo zavarovanj ter pridobila dovoljenje za nezgodna zavarovanja. Dosegla je čisti dobiček v višini 915.741 tisoč tolarjev. Na rezultat so pozitivno vplivali spremenjena struktura portfelja zavarovancev dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, višja povprečna premija dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja glede na leto 2005, prihodki iz izravnave in visoki prihodki od naložb. Čisti dobiček zmanjšujejo predvsem odhodki iz naslova odloženih davkov v višini 520.096 tisoč tolarjev.

Vzajemna je v letu 2006 dosegla skupne prihodke v višini 54.844 tisoč tolarjev, kar je za šest odstotkov nižje kot v preteklem letu. Znižanje prihodkov je posledica predvsem nižjih prihodkov od premij.

Strateške usmeritve Vzajemne so naslednje:

- ohranitev tržnega položaja z nadaljnjo specializacijo na področju zdravstvenih zavarovanj in povečanjem raznovrstnosti ponudbe Vzajemne;
- povečati vrednost storitve za stranke in ugled Vzajemne;
- racionalizacija poslovanja Vzajemne in optimizacija poslovnih procesov z nadgradnjo informacijske tehnologije.

Strateške usmeritve so podrobneje opredeljene v razvojnem programu Vzajemne, njihovo uresničevanje pa zagotavljajo z rednim delom, katerega sestavni del je tudi projektno delo.

Vzajemna je v letu 2006 dosegla večino zastavljenih primarnih tržnih ciljev, in sicer zadržati čim večji tržni delež, povečati obseg zavarovanj z medicinsko asistenco v tujini in ohraniti raven dodatnih zdravstvenih zavarovanj. Poleg tržnih ciljev pa je pomembna strateška usmeritev Vzajemne tudi racionalizacija poslovanja in optimizacija poslovnih procesov z nadgradnjo informacijske tehnologije. Tako je v letu 2006 zaključila projekt reorganizacije, s katerim je centralizirala nekatere procese na področju računovodstva, plačilnega prometa in izvajanja zavarovanj (Vzajemna, poslovno poročilo 2006).

V preteklem letu je Vzajemna organizirala tudi projektno šolo, saj želi zagotoviti visoko stopnjo konkurenčnosti družbe in nadaljnji uspešen razvoj zavarovalnice. Cilji projektne šole so predvsem vzpostavitev modela projektnega ravnanja, prenos znanja in izkušenj po načelu usposabljanja z delom za pripravo projektov in njihovo ravnanje, priprava projektov v obliki zagonskih elaboratov projektov, spremljanja izvajanja projektov ter ostali.

10.3 ORGANIZACIJSKA STRUKTURA IN KADRI V VZAJEMNI

Vzajemna ima centralizirano obliko organiziranosti po funkcijskem načelu (Priloga št. 3). Funkcije omogočajo in podpirajo izvajanje temeljnega poslovnega procesa. So organizirane

centralno in so s svojimi storitvami na voljo vsem organizacijskim enotam. Na sedežu družbe imajo organizirano službo za razvoj in akutarstvo, službo za informacijske tehnologije ter službo sektor za finance, računovodstvo in kontroling. Centralizirani so tudi odnosi z javnostmi, kot služba s posebnim statusom pa je na sedežu družbe oblikovana služba za notranje revidiranje (Vzajemna, poslovno poročilo 2006).

Na dan 31. 12. 2006 je imela Vzajemna 264 zaposlenih, od tega 209 za nedoločen in 55 za določen čas. Povprečno število zaposlenih v letu 2006 je znašalo 269,7 in se je glede na leto 2005 povečalo za 3,8 odstotka. V izobrazbeni strukturi zaposlenih Vzajemne ni bistvenih sprememb glede na preteklo leto. Vzajemna ima 110 zaposlenih vsaj s VII. stopnjo izobrazbe. V preteklem letu je Vzajemna tudi okrepila skupino internih predavateljev in povečala število internih izobraževanj, s čimer je izboljšala prenos znanj med sodelavci. Poudarek internih izobraževanj je bil predvsem na poznavanju produktov in procesov, medtem ko je bil poudarek zunanjih izobraževanj na znanjih in veščinah vodenja, prodajnih in informacijskih znanjih, znanjih projektnega vodenja, ter znanj s področja financ (Vzajemna, poslovno poročilo 2006).

11 RAZISKAVA PROJEKTNE KULTURE V VZAJEMNI

11.1 NAMEN IN POTEK RAZISKAVE TER METODOLOGIJA

Zaradi širokega področja, ki ga zajema pojem projektne kultura, ter omejenega obsega diplomskega dela, sem omejil raziskavo predvsem na kulturo projektnega tima. Namen raziskave je analizirati naslednja področja:

- planiranje projektov; kakšno je planiranje projektov v Vzajemni in ali so članom tima jasne zadolžitve na projektu,
- vodenje projektne timov; kako ravnateljji projektov vodijo projektne time,
- lastnosti tima; kakšno je sodelovanje v timu in kako poteka reševanje problemov, odnos do tveganja, kakšno je zaupanje ter toleriranje konfliktov,
- lastnosti članov tima; ali članom projekta delo predstavlja izziv, omogoča osebni napredek, ali so člani tima motivirani in pripravljeni na dodaten napor,
- katere so skupne vrednote Vzajemne.

Potek raziskave

Podatke za raziskavo sem dobil:

- Na osnovi priloženega vprašalnika (Priloga 1), ki je sestavljen iz treh sklopov. V prvem so zajeti demografski podatki o starosti anketirancev, izobrazbi in podatki o vlogi anketiranca na projektih. Drugi sklop sestavlja 16 vprašanj, oblikovanih na podlagi proučevane literature. Ta vprašanja merijo štiri vidike kulture v projektne timu, in sicer: planiranje projektov, vodenje projektne timov, delo v projektne timu in delo članov

projektnega tima. Odgovore je bilo treba podati na podlagi strinjanj s trditvijo Tretji sklop vprašanj temelji na skupnih vrednotah podjetja.

- S proučevanjem internih virov podjetja (spletna stran ter letno poročilo).

Anketa v podjetju je bila opravljena septembra 2006. Anketo sem elektronsko posredoval kontaktni osebi, ta pa je anketo posredovala zaposlenim v Vzajemni ki se ukvarjajo s projekti in so obiskovali projektno šolo v organizaciji Vzajemne. Anketiranci so nato anketo po elektronski ali navadni pošti vrnili nazaj. Anketa je bila tako razdeljena 25 zaposlenim, ki se ukvarjajo s projekti. Prejel sem rešenih 12 anket, kar je nekaj manj kot polovica.

Največ (Priloga 2), kar 50 odstotkov anketirancev, je bilo starih od 30 do 40 let. Sledijo anketiranci stari od 20 do 30 let (25 odstotkov), starih od 40 do 50 je bilo 16,7 odstotka, najmanj pa jih je bilo starih nad 60 let (8,3 odstotka).

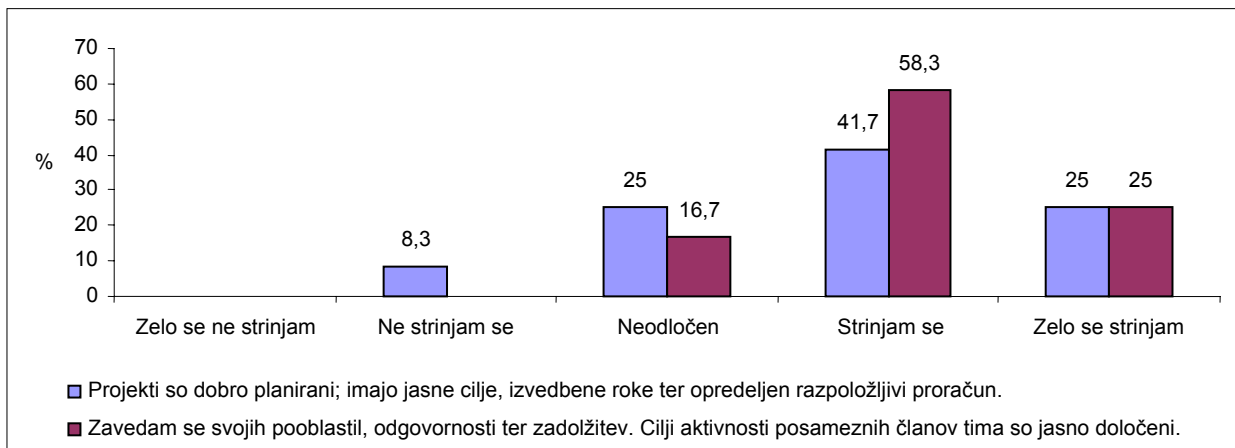
Med anketiranci je bilo največ zaposlenih z univerzitetno (45,5 odstotka) in akademsko izobrazbo (27,3 odstotka). Sledijo zaposleni z višjo (18,2 odstotka) in tehnično izobrazbo (7,7 odstotka). Glede na vlogo na projektih je največ anketirancev (50 odstotkov) članov projektnega tima. Direktorjev projektov je 25 odstotkov, 16,7 odstotka je ravnateljjev projektov, najmanj, tj. 8,3 odstotka, pa je namestnikov ravnatelja projektov.

11.2 ANALIZA ANKETE

Planiranje projektov

Planiranju projektov sem v anketi namenil dve vprašanji. S trditvama sem želel ugotoviti, kakšno mnenje imajo anketiranci o planiranju projektov v njihovem podjetju in ali so cilji ter zadolžitve projekta jasno določeni. Prva trditev »Projekti so dobro planirani; imajo jasne cilje, izvedbene roke in opredeljen razpoložljivi proračun« se nanaša na splošno planiranje projektov. Druga trditev »Zavedam se svojih pooblastil, odgovornosti in zadolžitvev. Cilji aktivnosti posameznih članov tima so jasno določeni« se nanaša na to, kako člani tima glede na plan projekta razumejo svoje zadolžitve.

Slika 4: Odgovori na vprašanja, ki se nanašajo na planiranje projektov



Vir: Lastna analiza, 2007.

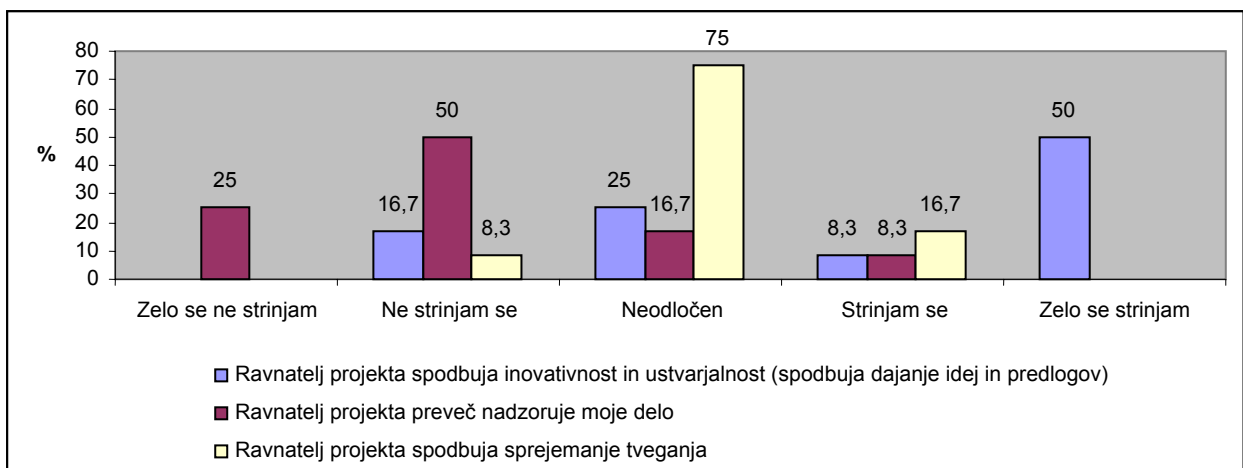
Analiza je pokazala, da se 66,7 odstotka anketirancev večinoma strinja s prvo trditvijo, 25 odstotkov je neodločenih, 8,3 odstotka anketirancev pa se s trditvijo ne strinja. Z drugo trditvijo se večinoma strinja 83,3 odstotka anketirancev, 16,7 odstotka pa je neodločenih.

Rezultati kažejo, da v Vzajemni poteka planiranje projektov razmeroma dobro. Prav tako se člani tima dobro zavedajo svojih pooblastil, odgovornosti in zadolžitev.

Vodenje projektnih timov

Ta sklop obsega tri vprašanja, s katerimi sem želel analizirati, kakšno je vodenje projektnih timov. Prva trditev »Ravnatelj projekta spodbuja inovativnost in ustvarjalnost« kaže odnos ravnatelja do inovativnosti. Druga trditev »Ravnatelj projekta preveč nadzoruje moje delo« se nanaša na to, kako anketiranci dojemajo nadzor nad njihovim delom. Tretja trditev »Ravnatelj projekta spodbuja sprejemanje tveganja« se nanaša na odnos ravnatelja do tveganja.

Slika 5: Odgovori na vprašanja, ki se nanašajo na vodenje projektnih timov



Vir: Lastna analiza, 2007.

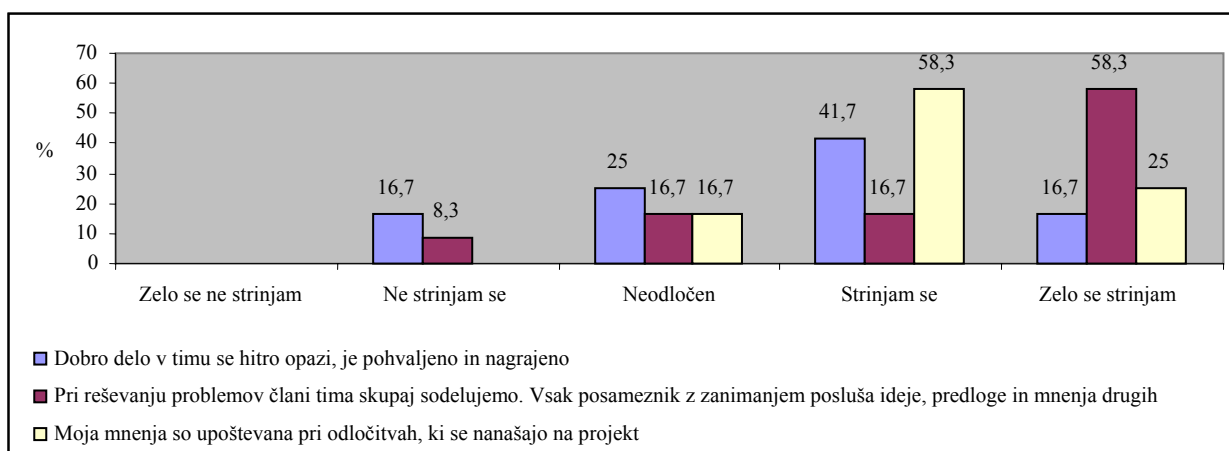
S prvo trditvijo se strinja 58,3 odstotka anketirancev, 25 odstotkov je neodločenih, 16,7 odstotka anketirancev pa se z njo ne strinja. Z drugo trditvijo se strinja 8,3 odstotka anketirancev, 16,7 odstotka je neodločenih, 75 odstotkov anketirancev pa se z njo ne strinja. S tretjo trditvijo se strinja 16,7 odstotka anketirancev, 75 odstotkov je neodločenih, 8,3 odstotka anketiranih pa se z njo ne strinja.

S tem sklopom vprašanj sem želel ugotoviti, kakšen slog vodenja uporabljajo ravnatelji projektov. Rezultati kažejo, da se dobra polovica anketirancev strinja, da ravnatelj projekta spodbuja inovativnost in ustvarjalnost. Anketiranci se v glavnem ne strinjajo, da ravnatelj projekta preveč nadzoruje njihovo delo. Iz analize pa je tudi razvidno da anketiranci v večini ne menijo da ravnatelj projekta spodbuja sprejemanje tveganja, kar pa bi bilo v prihodnje dobro spremeniti.

Lastnosti tima

V tem delu sem želel ugotoviti, kakšne so lastnosti projektnega tima v Vzajemni. Ali člani sodelujejo med seboj in ali so upoštevana posamezna mnenja, kako poteka reševanje problemov in kakšno je zaupanje ter toleriranje konfliktov v timu. Rezultati so zaradi večjega števila preverjenih trditev podani v dveh slikah.

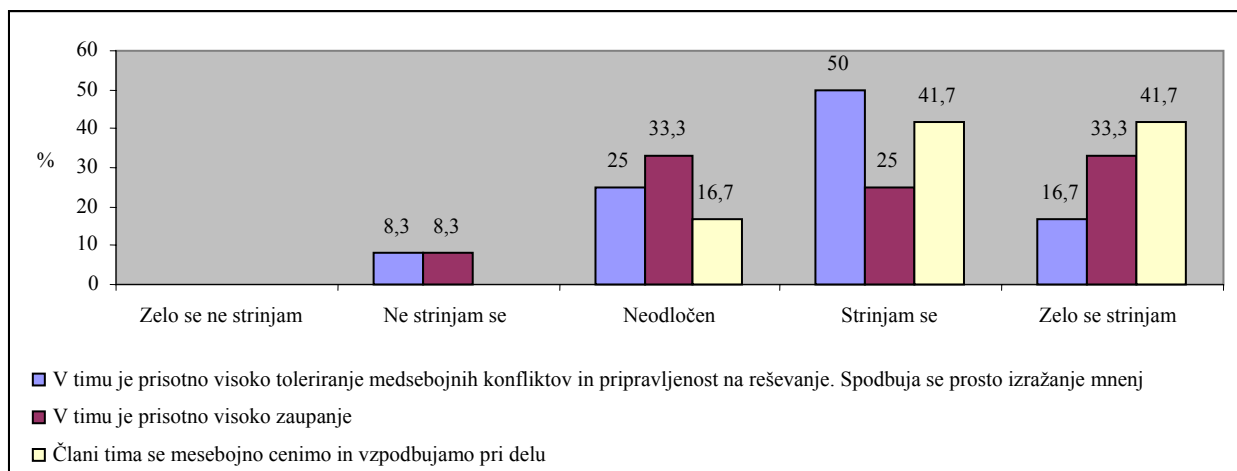
Slika 6: Odgovori na vprašanja, ki se nanašajo na lastnosti tima – 1. del



Vir: Lastna analiza, 2007.

Da se dobro delo v timu hitro opazi in je pohvaljeno ter nagrajeno se strinja 58,4 odstotka anketirancev, do te trditve se ni opredelilo 25 odstotkov anketirancev, 16,7 odstotka pa se z njo ne strinja. S trditvijo, da pri reševanju problemov člani tima med seboj sodelujejo, se strinja 75 odstotkov anketirancev, 16,7 odstotka je neodločenih, 8,3 odstotka pa se z njo ne strinja. 83,3 odstotka anketirancev se strinja s trditvijo, da so njihova mnenja upoštevana pri odločitvah, ki se nanašajo na projekt, 16,7 odstotka pa je glede trditve neodločenih.

Slika 7: Odgovori na vprašanja, ki se nanašajo na lastnosti tima - 2. del



Vir: Lastna analiza, 2007.

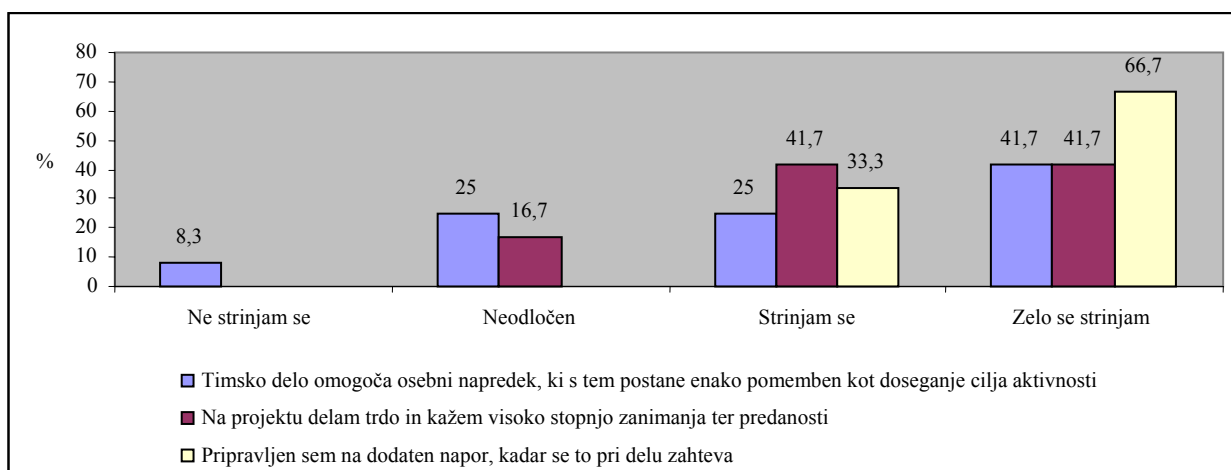
Da je v timu prisotno visoko toleriranje konfliktov, se strinja 66,7 odstotka anketirancev, 25 odstotka je neodločenih, 8,3 odstotka pa se z njo ne strinja. 58,3 odstotka anketiranih se strinja s trditvijo, da je v timu prisotno visoko zaupanje, 33,3 odstotka je neodločenih, 8,3 odstotka pa se z njo ne strinja. S trditvijo »Člani tima se medsebojno cenimo ter vzpodbujamo pri delu« pa se strinja visokih 83,4 odstotka anketirancev, 16,7 odstotka pa je neodločenih.

Rezultati kažejo, da projektni timi v Vzajemni dobro delujejo. Člani tima pri reševanju problemov sodelujejo skupaj. V večini primerov so upoštevana mnenja posameznega člana. Nekoliko manj (58,4 odstotka) anketirancev pa se strinja, da se dobro delo v timu hitro opazi in je nagrajeno. Iz analize je tudi razvidno, da se člani tima v veliki meri medsebojno cenijo in vzpodbujajo pri delu. V timu je prisotno tudi kar visoko toleriranje medsebojnih konfliktov, spodbuja pa se tudi prosto izražanje mnenj. Nekoliko več pa bi bilo treba narediti za povečanje zaupanja med člani tima.

Lastnosti članov tima

S trditvami v tem sklopu sem želel izvedeti, kako člani tima dojemajo svoje delo na projektu. Ali jim to predstavlja izziv, možnost za osebni napredek. Ali se pri delu trudijo in vlagajo dodaten napor ter ali se jim zdi delo na projektu pomembno.

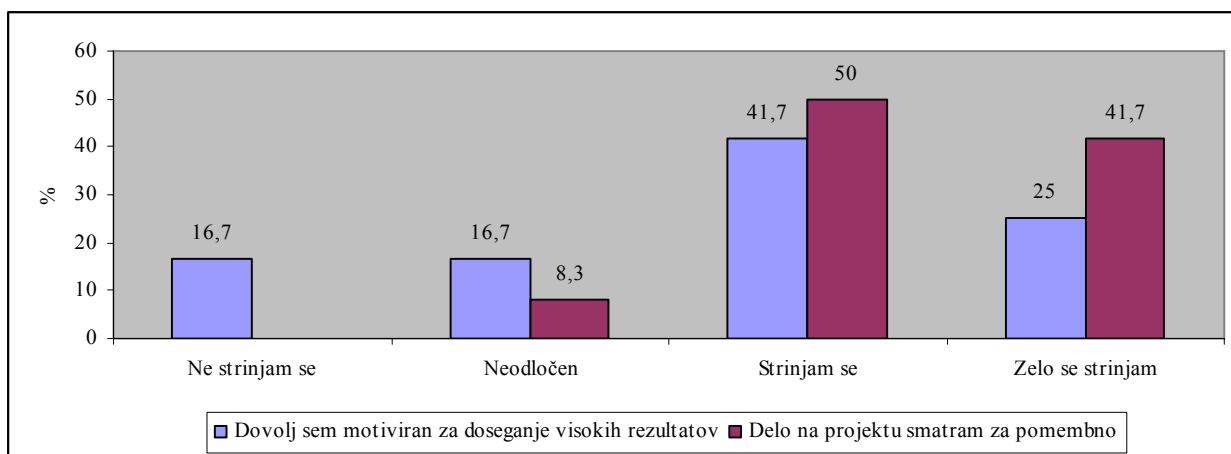
Slika 8: Odgovori na vprašanja, ki se nanašajo na lastnosti članov tima -1. del



Vir: Lastna analiza, 2007.

Da timsko delo omogoča osebni napredek, se strinja 66,7 odstotka anketirancev, 25 odstotka je neodločenih, 8,3 odstotka anketirancev pa se s trditvijo ne strinja. S trditvijo, da na projektu dela trdo in kaže visoko stopnjo zanimanja ter predanosti, se strinja visokih 83,4 odstotka anketirancev, 16,7 odstotka pa je neodločenih. Vsi anketirani pa se strinjajo, da so pripravljeni na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva.

Slika 9: Odgovori na vprašanja, ki se nanašajo na lastnosti članov tima - 2. del



Vir: Lastna analiza, 2007.

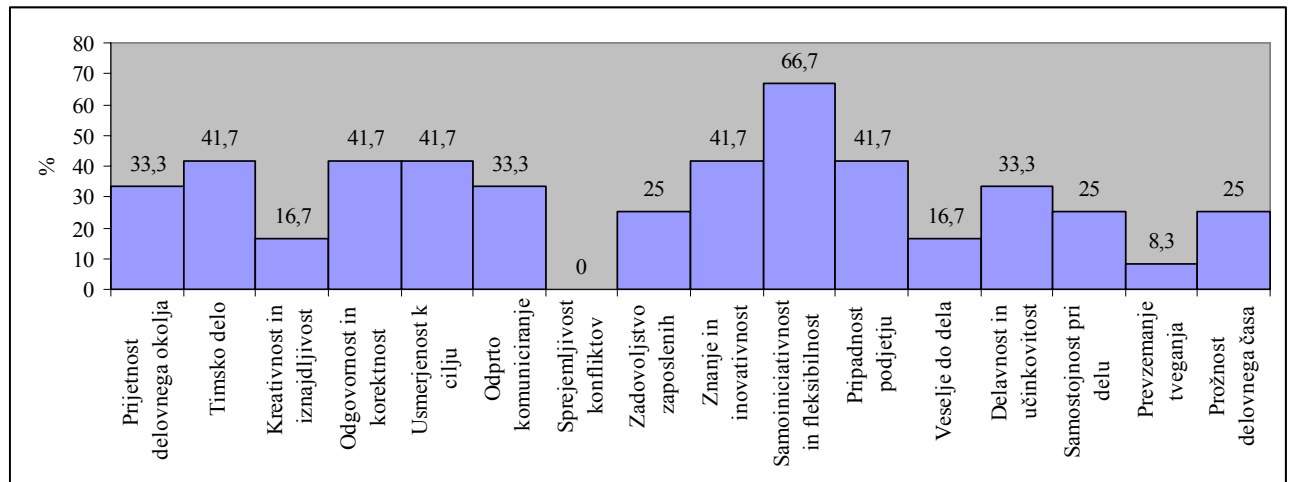
S trditvijo »Dovolj sem motiviran za doseganje visokih rezultatov« se strinja 66,7 odstotka anketirancev, 16,7 odstotka je neodločenih, prav tako 16,7 odstotka pa se s trditvijo ne strinja. Kar 91,7 odstotkov anketirancev smatra delo na projektu za pomembno, 8,3 odstotka pa je neodločenih.

Glede na rezultate ankete lahko sklepamo, da so lastnosti članov tima naslednje: v veliki meri delajo na projektu trdo in kažejo visoko stopnjo zanimanja ter predanosti. Vsi so pripravljeni na dodaten napor, kadar se ta pri delu zahteva. V nekoliko manjši meri (66,7 odstotka) pa so mnenja, da jim timsko delo omogoča osebni napredek. Enakega mnenja so tudi glede svoje

motiviranosti za doseganje visokih rezultatov. Skoraj vsi anketiranci pa delo na projektu smatrajo za pomembno.

Skupne vrednote

Slika 10: Vrednote, za katere zaposleni menijo, da so del skupnih vrednot Vzajemne



Vir: Lastna analiza, 2007.

V tretjem sklopu vprašanj so anketiranci morali obkrožiti vsaj pet vrednot, za katere menijo, da so del skupnih vrednot Vzajemne. Pod rubriko drugo so imeli tudi možnost napisati kakšno vrednoto, ki je v vprašalniku ni bilo, vendar se za to ni odločil nihče.

Rezultati analize so pokazali da kar 67 odstotkov anketirancev meni da je skupna vrednota Vzajemne samoiniciativnost in fleksibilnost. Malo manj kot polovica (42 odstotkov) anketirancev meni da so skupne vrednote Vzajemne še: timsko delo, odgovornost in korektnost, usmerjenost k cilju, znanje in inovativnost ter pripadnost podjetju. Tretjina anketirancev je označila za skupne vrednote še: prijetnost delovnega okolja, odprto komuniciranje ter delavnost in učinkovitost. Manj kot tretjina anketirancev je za skupne vrednote izbrala: zadovoljstvo zaposlenih, samostojnost pri delu, prožnost delovnega časa, kreativnost in iznajdljivost, veselje do dela ter prevzemanje tveganja.

Ob primerjanju skupnih vrednot, ki jih je Vzajemna oblikovala in sprejela, ter lastne analize lahko ugotovimo skladnost naslednjih vrednot: timsko delo, razvoj znanje in izobraževanje, odličnost in stabilnost (v lastni analizi opredeljene kot odgovornost in korektnost). Skupni vrednoti, ki ju je sprejela Vzajemna, sta še zadovoljstvo zaposlenih ter medsebojni odnosi. V lastni analizi je za skupno vrednoto zadovoljstvo zaposlenih izbrala manj kot tretjina anketirancev. Vrednote medsebojni odnosi, ki je bila v moji anketi opredeljena kot odprto komuniciranje ter sprejemljivost konfliktov, pa ni izbral nihče. Res je, da je lastna analiza zajela le majhen delež zaposlenih v Vzajemni, vendar pa ta vseeno lahko kaže, da zaposleni nekoliko manj smatrajo zadovoljstvo zaposlenih in medsebojne odnose kot del skupnih vrednot Vzajemne.

11.3 UGOTOVITVE IN PREDLOGI

Kot sem nakazal že z naslovom diplomske, sem pričakoval, da ima Vzajemna ravnanju projektov naklonjeno organizacijsko kulturo. Analiza ankete, s katero sem se osredotočil predvsem na kulturo v projektne timu, mi je ta pričakovanja v večji meri tudi potrdila. Večina spremenljivk, ki sem jih v anketi meril izražajo lastnosti kulture uspešnih projektne timov.

Planiranje projektov v Vzajemni poteka dobro, prav tako so članom tima jasne zadolžitve na projektu. Tudi vodenje projektne timov poteka dobro. Ravnatelji ustrezno nadzorujejo delo članov tima, hkrati pa do določene mere tudi vzpodbujajo inovativnost in ustvarjalnost. Lastnosti projektne tima v Vzajemni so podobne lastnostim, ki so značilne za uspešne time. In sicer člani tima pri reševanju problemov sodelujejo med seboj, mnenja posameznika se upoštevajo pri vprašanjih, ki se nanašajo na projekt, člani tima se tudi medsebojno cenijo in vzpodbujajo pri delu. Tudi analiza lastnosti članov tima je pokazala, da je projektne kultura v Vzajemni dobra, saj člani tima kažejo visoko stopnjo zanimanja in predanosti, so pripravljeni na dodaten napor, so motivirani pri delu ter to smatrajo za pomembno.

Z analizo pa sem ugotovil tudi naslednja področja, ki bi se jih dalo še izboljšati:

- Vodenje projektne timov; ravnatelji projektov ne vzpodbujajo v zadostni meri sprejemanje tveganja. Prav tako morajo bolj vzpodbujati inovativnost in ustvarjalnost znotraj tima.
- Sistem nagrajevanja za delo v timu.
- Povečanje zaupanja med člani tima.
- Medsebojni odnosi.

Za izboljšanje omenjenih področij bi podal predloge, opisane v nadaljevanju.

Za ravnatelje projektov bi lahko organizirali šolo oziroma tečaj o vodenju projektne tima. Za to bi bilo verjetno najboljše najeti zunanje izvajalca, ki bi lahko nevtralno ocenil stil vodenja ravnateljev v Vzajemni in bi lahko z novimi znanji na omenjenem področju pripomogel k še boljšemu vodenju projektne tima. K povečanju sprejemanja tveganj bi lahko pripomoglo v veliki meri tudi vodstvo Vzajemne s svojim odnosom do projektov. Pomembno je, da vodstvo spodbuja ravnatelje projektov pri sprejemanju tveganja in jih razbremeni tako da del odgovornosti za neuspehi projekt prevzame nase. Pri spodbujanju inovativnosti in ustvarjalnosti članov si lahko ravnatelji projektov pomagajo z uporabo tehnik, kot so vihanje možganov, zapisovanje idej in podobno. Vendar pa je za izvedbo zamišljenih idej ključnega pomena soglasnost vseh članov tima.

Člani tima delujejo v poslovnih funkcijah, hkrati pa tudi na projektih, zato bi morali uspešnost dela članov projektov ocenjevati tako poslovno-funkcijski ravnatelji za čas dela na operativnih delih kot tudi ravnatelji projektov, v katerih je sodeloval sodelavec. Pri tem je

treba upoštevati za čas dela na projektu tudi skupno nagrado članom tima, ki naj izvira iz uspešnosti projekta. Ob zaključku projekta naj naročnik oceni doseganje postavljenih ciljev in določi skupno nagrado. Ta skupna nagrada se lahko nato razdeli vsem članom tima sorazmerno z zahtevnostjo njihovega dela in časom ki so ga porabili na projektu. Pri tem naj se dodatno upoštevajo še kriteriji, ki jih ravnatelj projekta izrazi v oceni uspešnosti: sodelovanje, samostojnost, iniciativnost in podobno. Ravnatelji projekta pa lahko s pridom uporabljajo tudi pohvale kot primer nederarne nagrade (Rozman, 2004, str. 96).

Za povečanje zaupanja med člani tima si lahko ravnatelji projektov pomagajo z ukrepi za izboljšanje kulture projektnega tima. In sicer z organiziranjem družabnih aktivnosti, kot so neformalna kosila, odmori za kavo, večerje. Z vzpodbujanjem izmenjave idej, problemov in priložnosti med člani tima. Nezaupanje v timu lahko zmanjšamo tudi z vzpodbujanjem uporabe prvih imen oziroma nadimkov.

Ravnatelji Vzajemne lahko s svojim načinom vodenja ljudi vplivajo na še boljše medsebojne odnose med zaposlenimi. Treba je upoštevati razlike med posamezniki, dajati in sprejemati povratne informacije, omogočati osebno izražanje vsakega posameznika, priznavati obstoj konfliktov, priznavati ne le podobnosti temveč tudi različnosti v odnosih, razlikovati vsebino in odnose v komunikaciji, onemogočati nastanek dvopomenskih situacij in vsiljevanja (Možina et al., 2002, str. 599).

12 SKLEP

Podjetja vedno bolj uporabljajo projektni način dela kot odgovor na hitro se spreminjajoče okolje. Projekt lahko opredelimo kot delo, ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti. Vsak projekt lahko razdelimo na več faz, in sicer na konceptualno fazo, planiranje, preverjanje, izpeljavo in zaključek. Ravnanje projektov sestavljajo faza planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole. Pri projektu sodelujejo številni udeleženci. Najpomembnejši so ravnatelj projekta, projektne tim, poslovno-funkcijski ravnatelji, sponzor in stranka. Na uspešnost projekta vplivajo številni dejavniki notranjega in zunanjega organizacijskega okolja, izmed katerih je pomembna tudi organizacijska kultura podjetja.

Organizacijska kultura je pojav, ki je obsežen in težko določljiv, zato zanjo obstaja veliko različnih razlag. Gre za nekaj, kar posebej opredeljuje določeno podjetje, predstavlja od članov organizacije skupno sprejeti način interpretacije realnosti, skupen način doživljanja okolja in reagiranja nanj. Glavne sestavine kulture so produkti, vrednote in temeljne predpostavke. Organizacijska kultura je pomembna, ker vpliva na uspešnost ter učinkovitost organizacije.

Projektno kulturo nekateri avtorji razlagajo v ozkem smislu, kot način, kako projektne tim v svojem notranjem okolju izvaja projekte. Kultura projektnega tima je skupnost, vzorec medsebojnega vzajemnega delovanja, ki izhaja iz skupnih interesov in dolžnosti,

sodelovanja, prijateljstva ter izzivov pri delu. Večina pa projektno kulturo razlaga širše kot organizacijsko kulturo podjetja, ki je naklonjena ravnanju projektov. Najbolj se odraža v položaju projektnega ravnatelja v podjetju in v odnosu vseh zaposlenih do projektov. Vrednote, značilne za projektno kulturo, so znanje in strokovnost zaposlenih, vodoravno komuniciranje, timsko delo, fleksibilnost dela, sodelovanje, iniciativnost in prevzemanje tveganja ter odgovornosti za projekt.

Raziskava projektne kulture v Vzajemni je pokazala, da ima ta številne značilnosti ravnanju projektov naklonjene organizacijske kulture, iz česar lahko sklepamo, da spada med bolj napredna slovenska podjetja na omenjenem področju. Ravnanje projektov v Vzajemni poteka dobro. Lastnosti projektnega tima so predvsem sodelovanje pri reševanju problemov, upoštevanje mnenja posameznika, člani tima se medsebojno cenijo in vzpodbujajo pri delu. Lastnosti članov tima pa so visoka stopnja zanimanja in predanosti, pripravljenost na dodaten napor ter motiviranost za projektno delo, ki ga smatrajo za pomembnega. Analiza pa je nakazala tudi področja, ki bi se jih dalo še izboljšati, in sicer vzpodbujanje sprejemanja tveganja ter inovativnosti in ustvarjalnosti znotraj tima, sistem nagrajevanja za delo v timu, povečanje zaupanja med člani tima ter medsebojni odnosi.

13 LITERATURA

1. Burke Roy: Project management: Planning & Control Techniques. Tretja izdaja. Baffins Lane : John Wiley & Sons, Ltd, 1999. 343 str.
2. Du Plessis Y.: The development of an assesment tool for measuring project management culture in organizations. South Africa : University of Pretoria, 2004. 143 str.
3. Hauc Anton: Projektni management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2002. 336 str.
4. Ivanko Štefan et al.: Osnove organiziranja poslovanja in dela. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1990. 204 str.
5. Kerzner Harold: Project management. Hoboken : John Wiley & Sons, Inc., 2003. 891 str.
6. Mesner-Andolšek Dana: Organizacijska kultura. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1995. 158 str.
7. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
8. Možina Stane et al.: Management: nova znanja za uspeh. Radovljica : Didakta, 2002. 867 str.
9. Rozman Rudi: Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2000. 154 str.
10. Rozman Rudi: Gradivo za izbirni predmet projektni management. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2004. 105 str.
11. Rozman Rudi et al: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
12. Schein Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco : Jossey-Bass Publishers, 1997. 418 str.
13. Semolič Brane: Project Management, Development projects and regional Restructuring. 1st. South East Europe Regional Conference on Project Management-Proceedings and Final Programme, Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2000, str. 13-24.
14. Spinner Manuel Pete: Project management: Principles and Practices. Upper Saddle River : Prentice-Hall Inc., 1997. 306 str.
15. Stare Aljaž: Strateški in projektni management razvoja novih izdelkov. Maribor : Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, 1999. 152 str.
16. Škarabot Andrej: Organizacijska kultura in projekti, gradivo za pripravo na mednarodno certificiranje IPMA SloCert. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2006.
17. Treven Sonja: Mednarodno organizacijsko vedenje. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 2001. 260 str.
18. Verzuh Eric: The Fast Forward MBA in Project Management. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1999. 248 str.
19. Vila Antun: Organizacija in organiziranje. Kranj : Moderna organizacija, 1994. 388 str.

14 VIRI

1. Stare Aljaž: Vpliv medsebojnih odnosov na uspeh podjetja, Gradivo usposabljanja za pridobitev NPK Vodja projekta, ICES, 2005. 46 str.
2. Tuman J. Jr.: Success Modeling: A Technique for Building a Winning Project Team, paper presented at the Project Management Institute Seminar/Symposium. Montreal, 1986.
3. Vzajemna, poslovno poročilo 2006.
4. Vzajemna. [URL: <http://www.vzajemna.si>], 22.8.2007.

SLOVAR TUJIH IZRAZOV

brainstorming-vihranje možganov

management-ravnanje

organizational culture-organizacijska kultura

operational risk- operacijsko tveganje

projektni management-ravnanje projektov

project stakeholder-udeleženec v projektu

project risk- projektno tveganje

project life cycle-življenski cikel projekta

project review and learning-ocena projekta in učenje

risk management-tveganje projekta

team-tim

the people culture factor-človeški dejavnik

work flow-delovni tok

15 PRILOGE

| | |
|---|----------|
| PRILOGA 1: Anketni vprašalnik | 1 |
| PRILOGA 2: Struktura vzorca glede na starost, izobrazbo in vlogo na projektih zaposlenih | 3 |
| PRILOGA 3: Organizacijska struktura Vzajemne | 4 |

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

ANKETA

Spoštovani! Moje ime je Jože in sem absolvent Ekonomske fakultete v Ljubljani. V okviru diplomskega dela izvajam raziskavo o projektni kulturi v Vašem podjetju. Prosim vas za sodelovanje v anketi, ki je anonimna, njeni podatki pa bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave.

1. SPLOŠNI PODATKI (označite odgovor)

a.) STAROST

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60
- nad 60

b.) IZOBRAZBA

- manj kot V. stopnja
- Tehnična (V. stopnja)
- Višja (VI.)
- Univerzitetna izobrazba (VII.)
- Akademska izobrazba (VIII.)

c.) VLOGA NA PROJEKTU (VLOGE NA PROJEKTIH)

- Član projektnega tima
- Ravnatelj (manager) projekta
- Direktor projekta
- Skrbnik/nadzornik projektov
- Drugo: _____

2. V tem delu vprašalnika vnesite (označite) stopnjo strinjanja s trditvami.

1-Zelo se ne strinjam

2-Ne strinjam se

3-Neodločen

4-Strinjam se

5-Zelo se strinjam

Vprašanja se nanašajo na delo v projektne timu.

| | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 1. | Projekti so dobro planirani; imajo jasne cilje, izvedbene roke ter opredeljen razpoložljivi proračun. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. | Zavedam se svojih pooblastil, odgovornosti ter zadolžitev. Cilji aktivnosti posameznih članov tima so jasno določeni. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. | Manager projekta spodbuja inovativnost ter | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| | ustvarjalnost (spodbuja dajanje idej in predlogov). | | | | | |
| 4. | Manager projekta preveč nadzoruje moje delo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. | Manager projekta spodbuja sprejemanje tveganja. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. | Dobro delo v timu se hitro opazi, je pohvaljeno in nagrajeno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. | Pri reševanju problemov člani tima skupaj sodelujemo. Vsak posameznik z zanimanjem posluša ideje, predloge in mnenja drugih. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. | Moja mnenja so upoštevana pri odločitvah, ki se nanašajo na projekt. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. | V timu je prisotno visoko toleriranje medsebojnih konfliktov in pripravljenost na reševanje. Spodbuja se prosto izražanje mnenj. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. | V timu je prisotno visoko zaupanje. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. | Člani tima se medsebojno cenimo ter vzpodbujamo pri delu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. | Timsko delo omogoča osebni napredek, ki s tem postane enako pomemben kot doseganje cilja aktivnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. | Na projektu delam trdo ter kažem visoko stopnjo zanimanja ter predanosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. | Pripravljen sem na dodaten napor, kadar se to pri delu zahteva. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. | Dovolj sem motiviran za doseganje visokih rezultatov. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. | Delo na projektu smatram za pomembno. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

3. Označite vsaj pet (5) vrednot, za katere menite, da so del skupnih vrednot vašega podjetja:

| | | | |
|---|------------------------------|---|------------------------------------|
| A | Prijetnost delovnega okolja | I | Znanje in inovativnost |
| B | Timsko delo | J | Samoiniciativnost in fleksibilnost |
| C | Kreativnost in iznajdljivost | K | Pripadnost podjetju |
| D | Odgovornost in korektnost | L | Veselje do dela |
| E | Usmerjenost k cilju | M | Delavnost in učinkovitost |
| F | Odprto komuniciranje | N | Samostojnost pri delu |
| G | Sprejemljivost konfliktov | O | Prevzemanje tveganja |
| H | Zadovoljstvo zaposlenih | P | Prožnost delovnega časa |

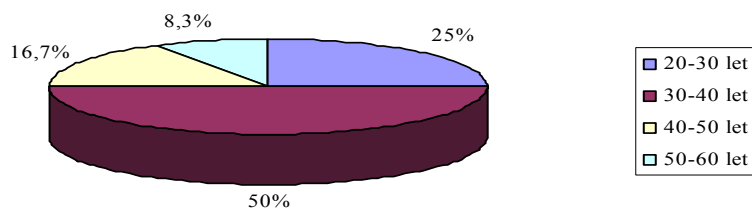
Če med podanimi vrednotami ni pet takšnih, za katere menite, da so del skupnih vrednot podjetja, naštejte pod "drugo" še preostale, za katere menite, da so del podjetja.

Drugo:

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem in vam želim uspešen dan.

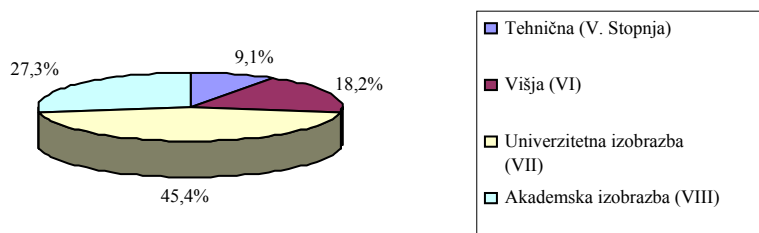
PRILOGA 2: Struktura vzorca glede na starost, izobrazbo in vlogo na projektih zaposlenih

Slika 1: Struktura vzorca glede na starost zaposlenih



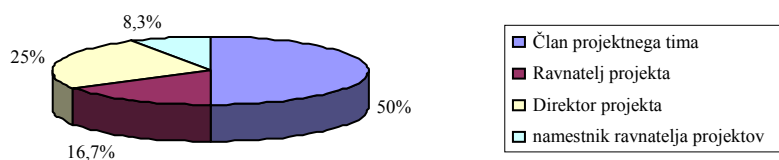
Vir: lastna analiza.

Slika 2: Struktura vzorca glede na izobrazbo zaposlenih



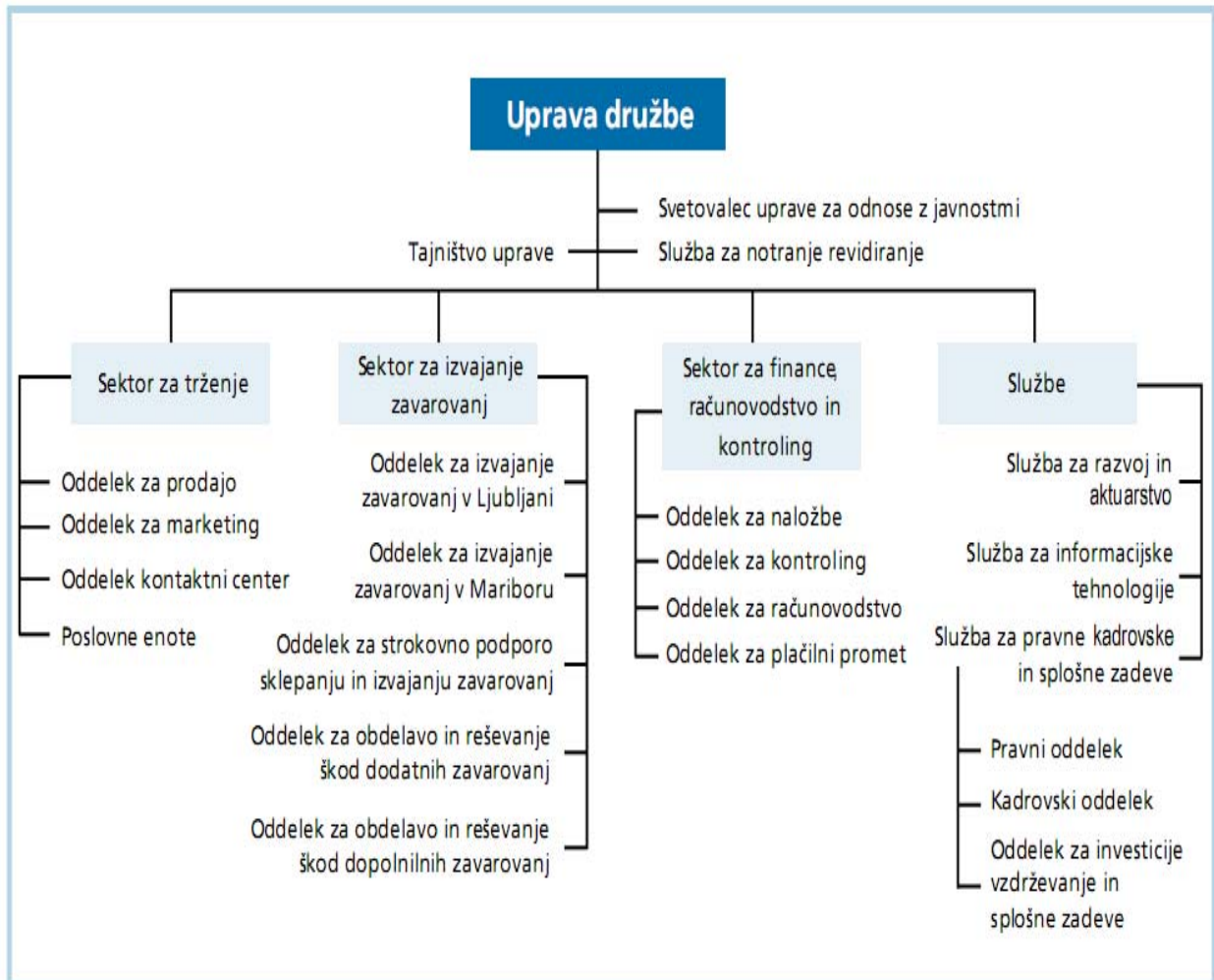
Vir: Lastna analiza.

Slika 3: Struktura vzorca glede na vlogo na projektih zaposlenih



Vir: lastna analiza.

PRILOGA 3: Organizacijska struktura Vzajemne



Vir: Vzajemna, poslovno poročilo 2006.