

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROJEKT UVEDBE MOBILNOSTI V
PODJETJU**

Ljubljana, avgust 2009

NIKA DOMISLIČ

IZJAVA

Študentka NIKA DOMISLIČ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. ALJAŽA STARETA, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 20.08.2009

Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MOBILNOST.....	3
1.1 Opredelitev mobilnosti.....	3
1.2 Različne vrste mobilnosti.....	3
1.2.1 Prostorska mobilnost.....	3
1.2.2 Mobilnost med družbenimi razredi.....	4
1.2.3 Mobilnost delavcev.....	5
1.2.4 Mobilnost študentov.....	6
1.2.5 Mobilnost v podjetju.....	7
1.2.5.1 Dnevna mobilnost delavcev v Sloveniji.....	7
1.2.6 Trajnostna mobilnost.....	9
1.2.6.1 Trajnostna mobilnost v Sloveniji.....	9
1.2.6.2 Pet korakov do trajnostne mobilnosti.....	10
2 MOBILNOST ZAPOSLENIH IN UVEDBA SISTEMA MOBILNOSTI ZAPOSLENIH..	13
2.1 Plan uvedbe sistema mobilnosti.....	14
2.2 Koristi za podjetje, če uvedemo sistem mobilnosti zaposlenih.....	15
2.3 Odgovorne osebe za uvedbo sistema in njegovo vzdrževanje.....	16
3 PRIMERI ŽE UVEDENIH SISTEMOV MOBILNOSTI	16
3.1 Podjetje Wolford.....	17
3.2 Podjetje BASF.....	18
3.3 Podjetje STMicroelectronics.....	19
4 PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT	21
4.1 Opredelitev projekta.....	21
4.2 Opredelitev managementa oziroma ravnanja.....	23
4.3 Opredelitev projektnega ravnanja.....	24
5 PROCES PROJEKTNEGA RAVNANJA.....	26
5.1 Začetek projekta.....	26
5.2 Planiranje projekta.....	27
5.2.1 Planiranje organizacije projekta.....	29
5.3 Uveljavljanje projekta.....	29
5.4 Kontroliranje projekta.....	31
5.5 Zaključek projekta.....	31
6 PLAN PROJEKTA UVEDBE SISTEMA MOBILNOSTI	32
6.1 Razvoj rešitve.....	32
6.1.1 Spodbujanje sopotništva in službena vozila.....	33
6.1.2 Spodbujanje kolesarjenja.....	34
6.1.3 Javni potniški promet in delavski avtobusi.....	34
6.1.4 Ostalo.....	35
6.2 Projekt uvedbe sistema mobilnosti.....	37
6.2.1 Strateške odločitve o izvedbi projekta.....	38

6.2.2 Vmesni cilji in aktivnosti projekta	38
6.2.3 Mrežni in terminski plan	40
6.2.4 Stroški projekta	40
6.2.5 Tveganja projekta.....	41
6.2.6 Organizacija projekta	41
6.2.7 Poslovnik projekta.....	41
SKLEP.....	42
LITERATURA IN VIRI	43
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Uspešnost ukrepov upravljanja z mobilnostjo v avstrijskem podjetju WOLFORD... 18	
Slika 2: Poseben znak, ki označuje rezervirano parkirno mesto za sopotništvo	33
Slika 3: Osnovni terminski plan	40
Slika 4: Organigram udeležencev	41

KAZALO TABEL

Tabela 1: Fiksni in skupni stroški projekta	40
---	----

UVOD

Dandanes je vse več govora o ekologiji, prekomernem onesnaževanju okolja, topljenju ledenikov, o negativnih učinkih tople grede in o posledicah le-teh. Priča smo spremembam podnebnih razmer, ki se kažejo v toplejšem ozračju, orkanih, tsunamijih, potresih in tudi v izbruhih epidemij. Smo v obdobju, ko je ekološka ozaveščenost izredno pomembna, ko nas na vsakem koraku spremljajo oglasi, ekološke akcije, državne regulative in nenazadnje svetovna skrb, ki se kaže v tem, da smo prav vsi odgovorni za naš planet in njegovo prihodnost.

Države, podjetja in tudi posamezniki bi mogli pripomoči k manjšemu onesnaževanju in s tem ohranitvi našega planeta. Države s sprejemom regulativ in omejitev zmanjšujejo izpuste ogljikovega dioksida in preprečujejo nenadzorovan sežig nevarnih odpadkov, vendar pa nam včasih niso za vzgled s svojim potrošniško usmerjenim ravnanjem. Same občine lahko po drugi strani povečujejo ozaveščanje svojih krajanov z vzpostavljanjem boljših javnih prevozov in infrastrukture ali z namestitvijo zabojnikov za ločeno zbiranje odpadkov. Lep primer je mesto Ljubljana, ki od leta 2005 izvaja projekt CIVITAS, ki se zavzema za čistejši in boljši promet v mestih. Mesto uvaja čista vozila in spodbuja rabo alternativnih goriv (predvsem biodizla) ter izvaja mehke ukrepe vključevanja in sodelovanja javnosti v načrtovanju mobilnosti. Naj omenim še razna društva, med njimi tudi Focus, ki se ukvarjajo z ozaveščanjem in informiranjem ljudi o spreminjanju podnebja, energiji, mobilnosti, okoljski javnofinančni reformi in trajnostni potrošnji.

Podjetja ozaveščajo svoje odjemalce. Lep primer je akcija Mercatorja z njegovimi ekološkimi vrečkami, ki jih imamo za večkratno uporabo. Poleg tega Mercator ločeno zbere največ embalaže v Sloveniji, medtem ko imamo na bencinskih servisih tipske zbirne posode za nevarne odpadke. Podjetja po drugi strani lahko ozaveščajo tudi svoje zaposlene. Lahko je to že samo akcija ločevanja odpadkov ali zmanjševanje porabe elektrike. Pretežno nov način za zmanjševanje onesnaževanja, vsaj v naši državi, pa ponuja sistem mobilnosti zaposlenih. V moji diplomski nalogi bom zato podrobneje predstavila ta sistem mobilnosti, ki ga je potrebno v podjetje uvesti. Na kratko pomeni zmanjšanje onesnaževanja preko zmanjšanja uporabe osebnih vozil, spodbujanje uporabe javnih prevoznih sredstev in sopotništva ter spodbujanje uporabe kolesa na poti v službo. Vse to ima tudi določene koristi za podjetje.

Posamezniki lahko k zmanjševanju izpustov toplogrednih plinov prispevajo tako, da zmanjšajo vožnjo z osebnim avtomobilom, uporabijo kolo, gredo peš, delajo od doma, spremenijo prehranjevalne navade in nakupujejo lokalno, ekološko in sezonsko pridelano hrano ter kupujejo živila v povratnih steklenicah oziroma v papirnatih vrečkah.

Namen diplomskega dela je prikazati prednosti in nujnost uvedbe sistema mobilnosti v podjetja ter prikazati enostavnost same uvedbe. Namen je tudi dvigniti zavedanje ljudi, da lahko posamezno veliko naredimo, in sicer tako na delovnem mestu, kot tudi doma v

gospodinjstvu. Se pravi, da bodo začeli ljudje končno razmišljati in se zavedati svojih dejanj, katera še zdaleč niso za vzgled. Posledično bo to pomenilo zmanjšanje onesnaževanja, manjše stroške tako za podjetja kot tudi za posameznike ter večjo informiranost o ekoloških problemih.

Cilj diplomskega dela je na podlagi teoretične raziskave prikazati možne rešitve, izmed teh pa opredeliti najboljšo rešitev in podati predlog uvedbe sistema oziroma postaviti okvirni plan uvedbe sistema mobilnosti zaposlenih.

Uvedba sistema mobilnosti pomeni uvedbo določenih sprememb v dosedanji, predvsem nesistematični mobilnosti zaposlenih. Sistem seveda ne more steči sam po sebi. Potreben je nek način dela, s katerim učinkovito oziroma načrtno uvedemo sistem. To nam zagotavlja projektni pristop. Ko se sistem vzpostavi, je potrebno zanj skrbeti. Za to je odgovoren ravnatelj mobilnosti. Na tem delu pa sem se srečala z dilemo poimenovanja. Vsi slovenski prevodi angleške besede *mobility management* so prevedeni v upravljanje z mobilnostjo. Menim, da je ta prevod, z vidika pomena, neprimeren. Boljši prevod je ravnateljstvo oziroma ravnanje mobilnosti, ki ga bom zato tudi sama uporabljala v diplomski nalogi.

V prvem poglavju bom tako opredelila pojem mobilnost in prikazala različne vrste mobilnosti. Med njimi bom v drugem poglavju izbrala mobilnost v podjetju, torej mobilnost zaposlenih, opisala sam sistem mobilnosti ter plan uvedbe sistema. Sledil bo še prikaz koristi za podjetje, če uvede ta sistem in prikaz odgovornih oseb za uvedbo sistema in njegovo vzdrževanje.

V tretjem poglavju bom navedla in prikazala že razvite sisteme mobilnosti, rešitve, ki so jih uvedla nekatera znana podjetja in dosegla velik uspeh. Bolj podrobno bom v tretji točki tega poglavja opisala podjetje v Franciji, saj sem o njihovem sistemu dobila največ podatkov o razvitih rešitvah in uvajanju sistema. Primeri teh sistemov po uvedbi mi bodo predstavljali ciljno stanje mojega projekta.

Kot sem že omenila, bom za načrtno uvedbo sistema mobilnosti zaposlenih uporabila projektni pristop, zato bo četrto poglavje namenjeno opredelitvi pojma projekt in njegovim značilnostim. Sledila bo opredelitev managementa oziroma ravnanja ter ravnanja projektov. Predvsem me bo zanimalo planiranje in organiziranje projekta, saj sta plan in organizacija projekta uvedbe mobilnosti moj končni cilj naloge.

Na osnovi primerov uvajanja sistemov mobilnosti in opredelitev projektnega ravnanja, bom skušala v šestem poglavju opredeliti rešitev in okvirno pripraviti plan uvedbe sistema mobilnosti, ki bi ga lahko uvedla nekatera naša večja podjetja.

Metoda dela pri izdelavi teoretičnega dela moje diplomske naloge bo temeljila na podlagi preučevanja strokovne literature in virov s področja mobilnosti in projektnega ravnanja,

preučevanja poročil uvedenih sistemov mobilnosti ter preučevanja člankov domačih in tujih avtorjev. V empiričnem delu bo prikazana rešitev in okvirni plan uvedbe sistema mobilnosti zaposlenih.

1 MOBILNOST

1.1 Opredelitev mobilnosti

Prva pomembna beseda moje diplomske naloge, ki jo moram pojasniti, je mobilnost. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 564) jo opredeljuje najprej kot gibljivost, premičnost. Druga opredelitev je sociološka in pomeni, da gre za naraščanje ali upadanje količine ljudi v kaki dejavnosti ali na določenem območju. Loči pa tudi horizontalno in vertikalno mobilnost. Prva pomeni mobilnost posameznikov ali skupin v istem družbenem sloju, druga pa mobilnost posameznikov ali skupin iz enega družbenega sloja v drugega.

Beseda mobilni izvira iz latinščine in pomeni gibljiv. Poleg razlag gibljiv in premičen, pa lahko pomeni tudi prenosen, prenosljiv ali pa pripravljenost za kaj: pripravljenost za pohod, vojno ali pa za hitre premike (Verbinc, 1974, str. 459).

Definicij za besedo mobilnost je razmeroma malo, saj se beseda uporablja bolj kot besedna zveza. Avtorji zato navajajo različne vrste mobilnosti. Malačič (2003, str. 155) tako loči naslednje mobilnosti prebivalstva: prostorsko, panožno, sektorsko, poklicno, izobrazbeno ter socialno mobilnost. Pri vseh teh imamo opravka z neke vrste gibanji ali spremembami, ki se dogajajo prebivalstvu na posameznih imenovanih področjih.

Zaradi različnih vrst mobilnosti, ki se pojavljajo v literaturi, bom le-te prikazala in na kratko opisala v nadaljevanju. Med njimi pa bom izbrala mobilnost, ki ustreza moji diplomski nalogi.

1.2 Različne vrste mobilnosti

Za boljše razumevanje bom tako prikazala in opredelila naslednje vrste mobilnosti: prostorsko mobilnost, mobilnost med družbenimi razredi, mobilnost delavcev, študentov ter mobilnost v podjetju. Predstavila bom tudi trajnostno mobilnost, saj ima le-ta močan vpliv na mobilnost v podjetju.

1.2.1 Prostorska mobilnost

Za prostorsko mobilnost prebivalstva Malačič (2003, str. 155-156) označi selitve. Selitve so namreč prostorski premiki posameznih prebivalcev ali selivcev iz odselitvenega v priselitveno

območje. Pri tem moramo za statistično zajemanje selitev določiti še opazovalni interval, ki je lahko mesec, leto ali celo več desetletij in stoletij. Malačič loči med začasnimi in stalnimi selitvami ter primarnimi, sekundarnimi in povratnimi selitvami. Prva selitev iz rojstnega kraja je primarna, vse ostale so sekundarne. Vrnitev v rojstni kraj pa je povratna selitev. Lahko ločimo še ruralne in urbane selitve oziroma selitve med vaškimi in mestnimi naselji, posamične (individualne) in skupinske (kolektivne) selitve ter prostovoljne in prisilne selitve.

Bole (2004, str. 40) prostorsko mobilnost označi kot zmožnost prebivalstva za premagovanje razdalj v prostoru. Zanj prostorska mobilnost niso selitve oziroma migracije, kot to navaja Malačič. Bole namreč jasno loči med mobilnostjo in migrativnostjo. Izraz mobilnost tako uporablja v navezavi s premagovanjem razdalj v prostoru s strani posameznika, pri čemer se njegovo stalno prebivališče ne spreminja. Migracija oziroma selitev pa je izraz, kjer pride do spremembe bivališča posameznika ali skupine ljudi. Kljub temu bom v svojem delu za prostorsko mobilnost vzela Malačičevo opredelitev, da gre za selitve, saj bom v nadaljevanju predstavila še dnevno mobilnost, ki bo soupadala z navajanjem Boleta.

Najbolj splošna razvrstitev selitev razvršča selitve po selitvenih ravneh. Če definiramo raven naselja, občine in države, lahko opredelimo selitve znotraj teh ravni in med njimi. Prve selitve so notranje, druge pa zunanje. Med njimi so posebno pomembne selitve med državami, za katere uporabljamo tudi posebne izraze. Z emigracijo označujemo odselitev iz države, z imigracijo pa priselitev v državo (Malačič, 2003, str. 156).

Razlogov za migracije oziroma selitve je veliko. Med njimi lahko omenimo naslednje: boljše možnosti in raznovrstnost zaposlovanja, večje plače, boljše delovne razmere, večje možnosti napredovanja, boljše priložnosti za podjetniško in investicijsko dejavnost, boljše možnosti izobraževanja otrok in uporabe prostega časa, boljše klimatske razmere ter boljše prometne in poselitvene značilnosti. Razlog za odhod ljudi iz matične države pa lahko vidimo tudi v gospodarski neperspektivnosti, pomanjkanju delovnih razmer za nekatere poklice, v gospodarskih in političnih krizah, pomanjkanju povojnih vizij v domačem okolju, v slabih odnosih v delovnem ali bivalnem okolju ter v osebnih razlogih. Posledica tega je, da odide veliko mladih in visoko izobraženih oseb, ki iščejo priložnosti v tujih državah.

1.2.2 Mobilnost med družbenimi razredi

Družbeno mobilnost ločujemo od prostorske mobilnosti. Gre za spreminjanje položaja znotraj enega sloja ali prehajanje v višji ali nižji sloj. V prvem primeru gre za horizontalno, v drugem pa za vertikalno mobilnost.

Horizontalna mobilnost tako pomeni gibanje iz ene pozicije v drugo v istem družbenem sloju, ki se zgodi, če posameznik zamenja službo in pri tem ohrani svoj poklicni status. Vertikalna mobilnost pa pomeni gibanje iz enega družbenega sloja v višji (mobilnost navzgor ali

družbeni vzpon) ali nižji (mobilnost navzdol ali degradacija) družbeni sloj. Ta premik se lahko zgodi z menjavo službe, napredovanjem ali pa s poroko (Dictionary.com, 2009).

Značilno za mobilnost med družbenimi razredi je, da se večina mobilnosti zgodi v bližnje razrede in da je najmanjša mobilnost v najvišjih in najnižjih razredih.

1.2.3 Mobilnost delavcev

Evropska komisija je leto 2006 razglasila za evropsko leto mobilnosti delavcev. Namen tega je bilo povečanje ozaveščenosti o prednostih dela oziroma iskanja zaposlitve v tujini ter pojasnjevanje, kako lahko Evropska unija (v nadaljevanju EU) pripomore k mobilnosti delavcev (Vlada RS, 2006). Poudarila je predvsem dva vidika mobilnosti delavcev:

- zaposlitvena mobilnost, ki se nanaša na pogostost zamenjave delovnega mesta delavcev;
- geografska mobilnost, ki se nanaša na gibanje delavcev iz ene regije v drugo v isti državi ali na gibanje med državami (meddržavna mobilnost).

Po raziskavi EU o mobilnosti Evropejcev iz leta 2005 (European Communities, 2006, str. 5, 6) so delavci EU v povprečju zamenjali štiri službe v njihovi karieri, kjer je bila menjava definirana kot menjava delodajalca. Pri nas naj bi bilo število služb na delavca manjše od tri. Menjave službe so bolj koncentrirane na začetku posameznikove kariere, kar se kaže v visoki stopnji mobilnosti mladih. Zanimivi so tudi vzroki za menjavo službe, kjer je na prvem mestu menjava zaradi želje po boljši službi, sledi menjava zaradi želje po spremembah ter menjava zaradi selitve. Po drugi strani pa menjava službe ni vedno prostovoljna. Nekateri že iz razmer na trgu pričakujejo, da bodo izgubili trenutno službo, drugim poteče delovna pogodba, ostali pa trenutne službe ne marajo in jo zato nameravajo zamenjati.

Delavci z izkušnjami zaposlitvene mobilnosti so ponavadi bolje usposobljeni za obvladovanje sprememb. Sprememba delovnega mesta lahko pomaga razviti nove spretnosti in znanja, okrepi zadovoljstvo z delom in poveča zaposljivost.

Geografsko mobilnost sem deloma že omenila v okviru prostorske mobilnosti ob navedbi razlogov za migracije. Preselitev v drugo regijo ali državo zaradi dela pa ni vedno preprosta, a je lahko zelo koristna izkušnja. Če se delavec preseli v drugo državo, je prva ovira zanj najti delo na neznanem trgu dela. Nato se lahko zgodi, da v državi gostiteljici ne priznajo kvalifikacije in izkušnje delavca ali pa se od njega zahteva, da že ima določeno stopnjo znanja jezika države gostiteljice. Obstajajo tudi neizogibni pravni, upravni in osebni stroški, ki so povezani s preselitvijo v drugo državo. V veliko pomoč so Evropske službe za zaposlovanje (v nadaljevanju EURES), ki povezujejo Evropsko komisijo in javne zavode za zaposlovanje v državah Evropskega gospodarskega prostora. Vključeni pa so tudi drugi regionalni in nacionalni organi, ki se ukvarjajo z vprašanji zaposlovanja. Mreža EURES nudi storitve

iskalcem zaposlitve in delodajalcem, ki želijo izkoristiti prednosti, ki jih ponuja načelo prostega pretoka oseb. Preko spletnega portala so na voljo prosta delovna mesta, pri katerih delodajalci iščejo kandidate iz drugih držav. Prav tako pa se lahko iskalci zaposlitev prijavijo v bazo podatkov, ki je na voljo delodajalcem (EURES, 2009).

V raziskavi, ki jo je opravil Center za raziskovanje javnega mnenja (Kovačič & Vovk, 2006, str. 34), so z anketiranjem 967 oseb, starih od 18 do 45 let, ugotovili, da so se na splošno tako v tujino, kot tudi v drug kraj v Sloveniji bolj pripravljene seliti mlajši, manj vezani na partnerja, višje izobraženi, anketiranci iz večjih mest in tisti, ki so zelo nezadovoljni s svojo sedanjo zaposlitvijo ter tisti, ki imajo prijatelje in sorodnike v tujini. Pomemben vpliv ima tudi konkretna ponudba za zaposlitev v tujini. Tisti anketiranci, ki so tako ponudbo že prejeli, so se v tujino bolj pripravljene preseliti.

Najpomembnejše vzpodbude za odhod v tujino so: partner in družina v tujini, možnosti za izobraževanje, izkušnje prijateljev, znancev, ponudba za zaposlitev v tujini, predhodne izkušnje z bivanjem v tujini in na koncu želja delodajalca, da gre delavec v tujino. Po raziskavi EU (European Communities, 2006, str. 3) pa sta najpomembnejši vzpodbudi boljši delovni pogoji in višja plača.

Manj so se pripravljene preseliti v tujino tisti, ki so jim kot vrednote pomembna družina, prosti čas in vera. Izkazalo se je tudi, da starejše anketirance manj motivira ponudba za zaposlitev in možnost izobraževanja v tujini kot mlajše. Ovire za mobilnost sicer lahko delimo na dva sklopa. Prvi sklop predstavljajo sistemske ovire (različni uradni postopki in urejanje dovoljenj ter postopek selitve in nepoznavanje tujega jezika), drugi sklop pa osebne ovire (navezanost na partnerja, otroke, urejeno življenje v Sloveniji). Raziskava je pokazala, da so med ovirami pri mobilnosti pomembni predvsem osebni dejavniki in ne toliko sistemski, na katere država lahko vpliva (Kovačič & Vovk, 2006, str. 33-34).

1.2.4 Mobilnost študentov

Študij v tujini je z vstopom v Evropsko unijo postal lažje dostopen in uresničljiv. Tako se vse več mladih v Evropi odloča za študij izven meja matične države. Precejšnja motivacija, nadpovprečen učni uspeh ter posebni dosežki in talenti so dobra odskočna deska za nabiranje znanja onstran meja. K povečanju mobilnosti na dodiplomski stopnji izrazito prispeva program EU, imenovan Erasmus, ki se izvaja v okviru programa Socrates. Od njegove ustanovitve leta 1987 je že več kot 1,2 milijonu študentov omogočil študij na univerzah v 31 evropskih državah. Slovenija v programu sodeluje od šolskega leta 1999/2000 (Erasmus, 2009).

Študij v tujini je lahko velika pridobitev za posameznika. Študent spozna druge sisteme izobraževanja, šolanja in nove ljudi ter razvije prijateljstva. Nauči pa se tudi tujih jezikov,

spozna različne kulture, kar mu razširja obzorja in pripomore k iskanju službe. Prav zaradi razlik v izobraževalnih programih je na začetku nekoliko mučno pridobivanje vseh informacij o tem, kje se študij izplača, da je priznan pri nas, katere univerze veljajo za najbolj kakovostne, koliko študij v tujini stane, kje dobiš primerno namestitev ter kakšni so življenjski stroški.

1.2.5 Mobilnost v podjetju

Mobilnost v podjetju se nanaša na dnevno mobilnost, ki nastane kot posledica vožnje na delo. Ob upoštevanju Boleta (2004, str.40), da sta mobilnost in migrativnost različna izraza, sta izraza dnevni migrant in dnevne migracije manj primerna izraza za dnevno mobilnost. Angleški jezik tako uporablja izraz *commuter*, ki označuje osebo, ki se dnevno vozi na delo ali v šolo, torej **vozač**. To besedo bom tudi sama uporabljala v moji diplomski nalogi.

Rojstvo velikih zaposlitvenih središč, prenaseljenost kmečkega podeželja ter razvoj prometne infrastrukture so povzročili dnevne tokove delavcev iz kraja bivanja v kraj zaposlitve. Prvo široko uporabljeno prevozno sredstvo vozačev je bil vlak, sledili so avtobusi in kasneje avtomobili. Prav slednji so temeljito spremenili vzorce dnevne mobilnosti. Avtomobil je postal splošno dostopen in domet vozačev se je močno povečal. Posledice tega so gneče in zastoji, s katerimi se v prometu vsak dan srečujemo. S tem pa se povečujejo tudi prometne nesreče, žrtve nesreč, hrup in onesnaževanje zraka. Da bi zmanjšali vse te negativne posledice povečanega prometa, je na voljo pretežno nov koncept, in sicer sistem mobilnosti zaposlenih. Ta na kratko pomeni zmanjšanje onesnaževanja s spodbujanjem uporabe javnih prevoznih sredstev, delavskih avtobusov, sopotništva (angl. *carpoolinga*), kolesarjenja, pešačenja in predstavitev ukrepov, kot so ravnanje s parkirnimi prostori ali bolj učinkovita raba prevoznih sredstev. Vse to ima tudi določene koristi za podjetje.

1.2.5.1 Dnevna mobilnost delavcev v Sloveniji

V moji diplomski nalogi bo poudarek predvsem na dnevni mobilnosti delavcev v Sloveniji. Poglavitni vir podatkov o dnevni mobilnosti je popis prebivalstva za leto 2002. Bole (2004, str.41) je na osnovi tega popisa ugotovil, da se je način potovanja na delo v desetih letih bistveno spremenil. Leta 1991 se je v Sloveniji dnevno vozilo na delo 449.912 vozačev, večinoma so potovali z avtomobili (44 %) in avtobusi (43 %). Podatki za leto 2002 pa so pokazali, da se že več kot 74 % vozačev vozi z osebnim avtomobilom, bodisi kot voznik ali sopotnik, in le še dobrih 8 % z avtobusom. Tak trend vse večje uporabe avtomobila je še bolj viden v današnjem času.

Posebnost slovenske oblike dnevne delovne mobilnosti je visoka stopnja uporabe osebnega avtomobila z značilno nizko zasedenostjo (povprečno 1,2 potnika na avtomobil). Z vidika

trajnostnega razvoja prostora sta zaskrbljujoča hitro upadanje vloge javnega potniškega prometa in hitra motorizacija. Leta 2003 smo imeli 445 osebnih avtomobilov na 1000 prebivalcev. To število se je iz leta v leto povečevalo in leta 2007 doseglo na 1000 prebivalcev 475 osebnih avtomobilov, ki so bili v uporabi fizičnih oseb (SURs, 2008). Dostopnost do osebnega avtomobila je tista vrednost prebivalstva, ki definira življenjsko raven, saj imajo območja z najvišjo motorizacijo v Sloveniji najnižjo brezposelnost in najvišje dohodke. Obraten je proces v okoljsko bolj zavednih državah, kjer se kljub višji življenjski ravni stopnja motorizacije umirja, predvsem zaradi krepitev okoljske morale (Nizozemska, Švedska).

Bole (2004, str.42) je izpostavil nekaj povezav, ki so značilne za Slovenijo. Višje izobraženi delavci kažejo višjo povezanost z uporabo avtomobila in neuporabo javnega prevoza, nižje izobraženi in kmečko prebivalstvo pa z vožnjo kolesa in pešačenjem na delo. Vožnja na delo z avtomobilom je pogosta pri časovnih razdaljah nad 15 minut. Pri oddaljenosti 45 minut in več prevladujeta kot prevozno sredstvo avtomobil in vlak. Vozači, ki se vozijo z avtomobilom, so glede na izobrazbo in dohodek v boljšem položaju, kot tisti, ki uporabljajo javni prevoz (avtobus in vlak) ali druge oblike prevoza. Primer družbenoekonomskega razlikovanja so mestni avtobusi v Ljubljani. Raziskava je leta 2000 ugotovila, da avtobus uporabljajo zgolj še tisti, ki ne vozijo avtomobilov (učenci, dijaki, upokojenci) ali nimajo dovolj finančnih sredstev, da bi si avtomobil privoščili. Tako na primer le eno tretjino potovanj v ljubljanskem avtobusnem prometu opravijo tisti, ki potujejo na delo, ostalo so šolarji, upokojenci in drugi.

Zanimiva je karta, ki prikazuje zaposlitveno privlačnost občine Ljubljana (Priloga 1), ki je najprivlačnejša občina v Sloveniji, saj nudi količinsko in tudi raznovrstno največ delovnih mest. V Sloveniji je le 24 občin, od koder se vozi manj kot odstotek vozačev na delo v Ljubljano. Na drugi strani je 12 občin, ki so globoko pod njenim vplivom in od koder se vozi 60 % in več vozačev. Opazimo, da je njena moč precej večja v občinah, ki ležijo južneje in ne severno. Občine Dobropolje, Velike Lašče in podobne imajo prometno povezavo daleč od idealne, a kljub vsemu izkazujejo visoke deleže zaposlenih znotraj občine Ljubljana. Razlog, zakaj so občine južno od Ljubljane bolj navezane nanjo kot severne, je ta, da ima južni del manjše število delovnih mest. Na drugi strani pa ima gospodarsko in zaposlitveno bolj razvita Gorenjska nekoliko nižje deleže vozačev, ki imajo zaposlitev v prestolnici. Za široko zaposlitveno moč Ljubljane je torej kriv splet različnih dejavnikov: veliko število in raznovrstnost delovnih mest, ugodna prometna lega (ceste in železnica), višji dohodki, visoke stopnje brezposelnosti v urbanih središčih v neposredni bližini (npr. Zasavje, Kočevje).

Poglavitni razlog za vse večjo dnevno delovno mobilnost prebivalstva je seveda pomanjkanje delovnih mest v lokalnem okolju. V Sloveniji je zaskrbljujoč predvsem način prevoza dnevnih vozačev, saj prevladuje visoka uporaba osebnega avtomobila, ki ima negativen vpliv na pokrajino. Poleg obremenjevanja okolja z izpušnimi plini je problematičen tudi razrast

potratne prometne infrastrukture, ki nadalje le še spodbujevalno vpliva na višanje motorizacije in upad okoljsko ter družbeno bolj sprejemljivega javnega potniškega prometa.

Mobilnost v podjetju je del trajnostne mobilnosti. Za uvedbo sistema mobilnosti moramo zato poznati tudi politiko trajnostne mobilnosti države, v kateri podjetje deluje.

1.2.6 Trajnostna mobilnost

Trajnostna mobilnost pomeni zagotavljanje učinkovite in enakopravne mobilnosti za vse ob minimizaciji nezaželenih stranskih učinkov. Z ukrepi prometne politike se mora zagotoviti, da je potreba vsakogar po premikanju zadovoljena, vendar ob nižjih stroških in manjših stranskih učinkih, tveganju in porabi naravnih virov. Če to povzamemo, je vodilo trajnostne mobilnosti zadovoljiti potrebe vseh ljudi po mobilnosti in obenem zmanjšati promet (Trajnostna mobilnost, 2004, str. 1).

Pojavlja se vprašanje, kako to doseči. Na voljo je kar nekaj ukrepov, ki pa se morajo izvajati koordinirano in integrirano. Medsebojno podpiranje in dopolnjevanje hoje, kolesarjenja, avtobusnega prometa, železniških povezav in uporabe avtomobila je pomembno, saj ima vsak tak način prevoza svoje prednosti in slabosti z vidika kapacitet, fleksibilnosti, porabe energije, varnosti in okoljskega učinka. Načini prevoza se tako lahko kombinirajo na način, ki poudari njihove prednosti in s tem se vzpostavi bolj učinkovita, stroškovno ugodnejša in trajnostna transportna veriga.

1.2.6.1 Trajnostna mobilnost v Sloveniji

Iz pregleda statistike Slovenije (Statistične informacije, 2008) je mogoče ugotoviti, da ima prevoz blaga po cesti še vedno prednost pred železnico. Razmerje med blagom, prepeljanim po cesti in blagom, ki se ga prepelje po železnici, je 78:22. Prav tako je zelo nizek delež kombiniranega transporta. Večina potnikov uporablja za prevozno sredstvo avtomobil in ne javni prevoz, prometni tokovi blaga in potnikov naraščajo, emisije ogljikovega dioksida (v nadaljevanju CO₂) iz prometa predstavljajo skoraj eno tretjino vseh emisij CO₂ in nenazadnje je varnost v prometu nizka. Vse to kaže, da stanje v Sloveniji še zdaleč ni trajnostno.

Bistveno vlogo pri zagotavljanju trajnostne mobilnosti ima prometna politika, sprejeta s strani Ministrstva za promet. Temeljni cilj zagotovitve trajnostne mobilnosti obsega naslednje (Teze za trajnostno prometno politiko Slovenije, 2006, str. 10):

- okolju prijazno ravnanje z mobilnostjo in vključevanje eksternih stroškov, kar preprečuje rast mobilnosti na račun okolja (okoljska trajnost);
- zadovoljevanje potreb po mobilnosti na ekonomsko učinkovit način, ki omogoča razbremenitev finančnih stroškov države (ekonomska trajnost);

- kakovosten dostop do mobilnosti za vse skupine prebivalstva na vseh lokacijah po državi (družbena trajnost).

Osnovne in prioritete komponente strategije prometne politike za doseganje trajnostne mobilnosti so (Teze za trajnostno prometno politiko Slovenije, 2006, str. 10-16):

- vključenost eksternih stroškov;
- izboljševanje varnosti in kakovosti prometne infrastrukture, kot je izgradnja in vzdrževanje pločnikov ter kolesarskih stez, kjer teh še ni;
- učinkovit, kakovosten in cenovno dostopen javni potniški promet (v nadaljevanju JPP);
- prenos blagovnega prometa na železnico, saj se je po vstopu v EU v Sloveniji močno povečal tranzitni cestni blagovni promet, ki zelo obremenjuje cestne površine in okolje;
- rast energetske učinkovitosti vozil;
- trajnostno ravnanje s prometom: izraba informacijskih tehnologij za zmanjšanje potrebe po mobilnosti (npr. delo od doma, sestanki preko telekonferenc, nakupi preko interneta), spremembe v sistemu povračila potnih stroškov (povračilo potnih stroškov samo v primeru uporabe sredstev JPP, s čimer se znižajo stroški prevoza, poleg tega pa so ljudje stimulirani k njegovi uporabi, kar ga lahko ponovno oživi), drugačna stanovanjska politika;
- ozaveščanje in informiranje ljudi: izobraževanje o mobilnosti v osnovnih in srednjih šolah, ozaveščevalni programi za avto šole, programi in medijske kampanje o trajnostni mobilnosti za širšo javnost.

Kljub temu, da si Slovenija prizadeva za vse te izboljšave na področju mobilnosti, pa se v realnosti še vedno obnaša drugače. To bi lahko pripisali pomanjkanju politične volje, da se na področju mobilnosti zares kaj spremeni. Sloveniji je bila namreč že vrsto let edino vodilo razvoja mobilnosti gradnja cest in avtocest, ki naj bi preprečile prometne zastoje ter prometne nesreče in pozitivno vplivale na emisije izpušnih plinov. S tem pa se je zanemaril javni prevoz in integriranje okoljskih in urbanističnih vsebin v načrtovanje prometa. V odgovor na ta problem Fokus društvo za sonaraven razvoj podaja nekaj nasvetov o tem, kaj lahko stori vsak od nas za boljšo mobilnost. Predstavlja pa tudi rešitve, ki zahtevajo močno podporo politikov in podjetij na lokalni, nacionalni ter celo mednarodni ravni. Te korake do trajnostne mobilnosti, ki jih navaja Fokus, bom predstavila v naslednji točki.

1.2.6.2 Pet korakov do trajnostne mobilnosti

Predvsem gre za to, da bi morali ljudje spremeniti svoje obnašanje v prometu in v načinu življenja, spremeniti svoje navade in aktivno podpreti razvoj in uresničevanje trajnostno naravnanih politik mobilnosti in pripadajočih ukrepov. Možnosti so naslednje (Trajnostna mobilnost, 2004, str. 5-10):

Zmanjševanje svoje potrebe po mobilnosti: To pomeni, da zmanjšamo nepotrebne kratke vožnje z avtomobilom, ki jih lahko opravimo peš, s kolesom ali avtobusom. Takšnih voženj je za več kot 50%. Zmanjšanje osebne uporabe netrajnostnih oblik prevoza je zasebna odločitev, ki jo sprejmemo, da bi zmanjšali stroške, povečali svojo fizično aktivnost ali da bi se obnašali odgovorno do okolja. Izbiro načina prevoza povezujemo s pravico do svobodne izbire, do svobodnega gibanja, vendar pa je uporaba avtomobila pogosto zelo neučinkovita. Avto nam služi le pol ure na dan, mogoče uro, preostanek dneva pa stoji na mestu in je nemobilen.

Vožnja s kolesom: Naslednji korak v smeri trajnostne mobilnosti je uporaba kolesa. Kolo je optimalno prevozno sredstvo za premagovanje kratkih in daljših relacij, saj ne povzroča emisij in zahteva mnogo manj prostora v primerjavi z drugimi prevoznimi sredstvi. Velikokrat je tudi edino prevozno sredstvo za tiste, ki nimajo avtomobila. Boljša kolesarska infrastruktura in dodatne spodbude za kolesarjenje lahko izboljšajo mobilnost starejših, žensk, otrok, skupin z nižjimi prihodki in invalidov.

Kolesarjenje v službo bi morali nagraditi z dodatki, kot to počnejo že marsikje po Evropi, ne pa kaznovati s povračili potnih stroškov samo za javni prevoz ali avtomobil. Kolesarjenje v službo namreč tako podjetjem kot tudi njihovim uslužbencem pomaga zmanjšati stroške prevoza. Podjetje mora pri tem zagotoviti dodatno kolesarsko infrastrukturo, organizirati kampanjo proti kraji koles, izboljšati obveščanje in sodelovanje ter uvesti službena kolesa.

Uporaba javnega prevoza: Posledica prometne politike, ki je favorizirala prevoz z avtomobilom, sistem javnega potniškega prometa pa prepustila propadanju, je, da danes marsikje povezave z javnim potniškim prometom ne obstajajo ali pa so časovno in prostorsko neuskklajene. Rezultat je seveda upad števila potnikov in nerentabilnost javnega prevoza. Za učinkovit sistem javnega prevoza bi morali izvesti naslednje ukrepe:

- intermodalni centri: obstoj točk, na katerih je mogoče npr. iz vlaka oz. avtobusa prestopiti na mestni avtobus;
- enotne tarife in vozovnice, ki spodbujajo uporabo različnih načinov prevoza;
- usklajenost vozniških redov različnih vrst prevoza, kar lahko bistveno skrajša čas potovanja s sredstvi javnega prevoza, ki je lahko tako bolj učinkovit in privlačen;
- prostorsko načrtovanje: nakupovalna in poslovna središča morajo imeti dobro povezavo z mestnim prevozom;
- nižje cene javnega potniškega prometa;
- deljenje avtomobila (angl. *car-sharing*): Gre za moderen koncept mobilnosti, ki zagotavlja možnost uporabe avtomobila ob kateremkoli času, ne da bi bili lastnik vozila. Podjetje, ki izvaja deljenje avtomobila, ima v lasti nekaj avtomobilov, ki jih lahko odpeljemo in pripeljemo na različna mesta. Dobro organizirana služba deljenja avtomobila lahko nudi skoraj enako fleksibilnost, kot če bi bil posameznik lastnik avtomobila, vendar z višjo ekonomsko in ekološko učinkovitostjo.

Lokalno nakupovanje: Priporoča se lokalno nakupovanje, saj marsikateri izdelek prepotuje zelo dolgo pot, preden pride do police v trgovini, kar ima posredno negativne posledice povezane s transportom: onesnaženje, zastoji, zdravstvene težave in prometne nesreče.

Učinkovita vožnja: Kljub temu da je raba avtomobila v Sloveniji pogosto nuja, pa lahko še vedno prispevamo k varnejšemu podnebjju in zmanjšanju stroškov. Ključni korak je povečanje učinkovitosti rabe avtomobila, kar je mogoče zagotoviti na več načinov: s sopotništvom, učinkovito vožnjo, pravilnim vzdrževanjem vozila in z učinkovitim vozilom. S tem lahko izpuste škodljivih plinov zmanjšamo tudi do 30 %. Pomemben ukrep za zmanjšanje izpustov je tudi raba alternativnih pogonskih goriv, kot je biodizel.

Prvi predstavljeni način je boljše izkoriščanje prostora v avtomobilu. Skupen prevoz vsaj dveh ali še več potnikov, kar se imenuje sopotništvo (angl. *carpooling*), pomembno prispeva k zmanjšanju emisij in stroškov. Obstaja več načinov sopotništva. Eden od načinov je, da se lastnik avtomobila in sovoznik(i) celo pot peljejo skupaj (npr. kadar ima nekaj ljudi iz iste soseske isto pot v službo). Drugi razširjeni način je uporaba sopotniških parkirišč, ko se dva ali več voznikov s svojimi avtomobili pripeljejo do določenega parkirišča posamezno, nato pa pot nadaljujejo v enem avtomobilu. Ta način je primeren za potnike iz različnih naselij, ki od določene točke dalje potujejo po isti poti (npr. iz obrobja mesta v center mesta). Tretji pogost način je iskanje prevoza po potrebi. Ta način se uporablja, če potujemo enkrat v eno mesto, drugič v drugo. S pomočjo baze podatkov o voznikih, ki potujejo na določenih relacijah, si poiščemo prevoz. Sopotništvo lahko zelo učinkovito spodbujajo posamezna podjetja, katerih delavci prihajajo v službo ob istem času. Nadalje je lahko sopotništvo izdatno podprto s pomočjo baz podatkov o ljudeh, ki vsak dan potujejo na določenih relacijah. Na internetu ali po telefonu se lahko iskanci prevoza pozanimajo o ponudnikih prevoza in s skupnim potovanjem zmanjšajo stroške, onesnaženje in hrup.

Drugi način je učinkovita vožnja avtomobila, ki jo lahko dosežemo s spremembo nekaj preprostih navad pri vožnji. Gre za izogibanje agresivni vožnji, vožnjo po omejitvah, uporabljanje prave prestave, zmerno uporabo klimatske naprave ter odstranitev nepotrebne prtljage iz vozila. Poleg navedenega je pomembno še redno servisiranje vozila.

Tretji način je raba učinkovitejših vozil, ki na 100 km porabijo štiri litre goriva ali celo manj. Cena teh je sicer bistveno višja kot cena navadnih, toda razlika, ki jo plačamo za višjo ceno, se povrne v približno petih letih. Čeprav za vozilo plačamo več, je strošek goriva nižji, kar nam dolgoročno zmanjša stroške in bistveno zmanjša onesnaževanje. Poleg tega je danes za nakup okolju prijaznejšega avtomobila mogoče dobiti ugodna posojila, ki jih ponuja Ekološki sklad Republike Slovenije.

Prometna politika ima sicer bistveno vlogo pri zagotavljanju trajnostne mobilnosti, vendar pa ni edina, ki vpliva na mobilnost. Stead in Banister (2001, str. 315-330) sta pokazala, da na mobilnost vplivajo tudi določene t.i. neprometne politike, ki imajo različen vpliv. Tako

nekatero politiko povečujejo promet, druge pa ga zmanjšujejo. Makroekonomska in prostorska politika ga na primer zmanjšujeta, medtem ko ga širjenje EU in trgovski sporazumi povečujejo. Med neprometne politike štejeta prostorsko in makroekonomska politiko ter informacije, komunikacije in tehnologijo. V okviru makroekonomske politike navajata regulacije, davke in takse. Zelo pomemben vpliv na mobilnost pa imajo tudi tehnološke spremembe in inovacije, kot so: mobilni telefoni, prenosniki, internet, navigacijske naprave, prometna signalizacija in informacije za potnike kamor štejemo informacije o zastojih, o prostih parkirnih prostorih ter o povezavah z javnim prometom. Tehnološki napredek nam omogoča vodenje sestankov preko telekonferenc, videokonferenc, nakupe preko interneta ter pojav mobilnih pisarn. Ob zavedanju vseh teh vplivov na mobilnost in zavedanju okoljskih problemov lahko podjetja zmanjšajo mobilnost svojih zaposlenih s tem, da vzpodbujajo delavce, da delajo od doma (z nudenjem potrebne infrastrukture) in omejijo parkirne prostore podjetja. S tem pa že preidemo na raven podjetja in pomemben del moje diplomske naloge. Gre za mobilnost zaposlenih, ki jo bom podrobneje predstavila v drugem poglavju.

Bistveno je torej, da spremenimo mišljenje o transportnih problemih, saj prometna politika ne bo dovolj za učinkovito ravnanje mobilnosti. Potrebna bo kombinacija politik, ki bo imela sinergičen vpliv na mobilnost.

2 MOBILNOST ZAPOSLENIH IN UVEDBA SISTEMA MOBILNOSTI ZAPOSLENIH

Mobilnost zaposlenih oziroma dnevna mobilnost vozačev predstavlja v moji diplomski nalogi mobilnost v podjetju. Iz ugotovitev točke 1.2.5.1, da prevladuje v Sloveniji pri prevozu na delo visoka uporaba osebnega avtomobila z nizko zasedenostjo, ki ima številne negativne vplive, sledi, da moramo ukrepati. Koncept, ki nam je na voljo, je sistem mobilnosti, ki sem ga že omenila. Vendar se ta sistem ne more vzpostaviti sam od sebe. Potrebno ga je uvesti, kar nam omogoča projektni pristop.

Ker Fokus društvo za sonaraven razvoj na svoji spletni strani (<http://www.focus.si/>) zelo dobro predstavi uvedbo sistema mobilnosti zaposlenih, bom le-to v nadaljevanju večinoma predstavila po njegovih navedbah.

Mobilnost v podjetju, torej dnevno mobilnost vozačev, lahko izboljšamo z namenom, da bi dosegli učinkovito, okolju in družbi prijazno (trajnostno) mobilnost. Pri strategijah za boljšo mobilnost ločimo trde in mehke ukrepe. Pod trde ukrepe štejemo poseg v prometno infrastrukturo, cenovno politiko in zakonodajo. Sistem mobilnosti zaposlenih pa vsebuje predvsem mehke ukrepe, kot so: ozaveščanje, informiranje in komunikacijo ter koordinacijo in organizacijo storitev. Gre za cenejši pristop, saj predstavlja aktivnosti na večinoma že obstoječi infrastrukturi.

Sistem mobilnosti je nov koncept promocije trajnostnega prevoza. Njegovo bistvo so, kot sem že omenila, mehki ukrepi (npr. informiranje o obstoječih uporabniških storitvah in koordinacija le-teh). Ti ukrepi posledično povečujejo učinkovitost trdih ukrepov pri načrtovanju prometa (npr. nove tramvajске linije, nove ceste in nove kolesarske poti). Uvedba tega sistema ne zahteva nujno velikih investicij podjetja, ima pa lahko velik vpliv na spremembo mobilnostnega vedenja udeležencev v prometu. Pressl in Reiter (2003, str. 28, 29) po drugi strani navajata, da je uvedba sistema najbolj učinkovita, ko je povezana s trdimi ukrepi, torej z novim transportnim načrtom ali z novimi kolesarskimi stezami. Torej so ukrepi med seboj močno povezani in se dopolnjujejo. Cilj same uvedbe sistema mobilnosti pa je prehod na okolju prijaznejše oblike mobilnosti.

2.1 Plan uvedbe sistema mobilnosti

Za razvoj sistema mobilnosti je navadno potrebna raziskava (npr. anketa), s katero dobimo vpogled v potovalne navade na in z delovnega mesta, kot tudi v prometne razmere v okolici sedeža podjetja. Da pa bi lahko uvedli sistem mobilnost zaposlenih, potrebujemo ustrezen plan. Ta naj bi povezal transportne in ostale poslovne zadeve ter si s koordinirano strategijo prizadeval za boljši izkoristek sredstev podjetja. Strategija lahko vključuje promocijo javnega prevoza, delavskih avtobusov, sopotništva, kolesarjenja, pešačenja in predstavitev ukrepov, kot so ravnanje s parkirnimi prostori ali bolj učinkovita raba prevoznih sredstev. Bistveno je, da zmanjšamo uporabo motoriziranih prevoznih sredstev za prevoz na in z delovnega mesta.

Plan določa ukrepe, kdo je odgovoren za vpeljavo ukrepov, kako naj bi se jih vpeljalo ter časovno organizacijo vpeljav. Vse to omogoča neprekinjeno kontrolo. Pressl in Reiter (2003, str. 16) povzameta v svojem priročniku rezultate raziskovalnih projektov EU in komplementarne rezultate nacionalnih raziskovalnih projektov. Tako navajata, da mora biti plan uvedbe sistema mobilnosti dovolj fleksibilen, da dovoljuje revizijo in prilagoditev, če rezultati kontrole procesa le-to zahtevajo. Poleg tega je potrebno pridobiti soglasje med vsemi vpletenimi v plan ter se posvetovati na vseh nivojih v organizaciji, da bi zagotovili čimvečjo podporo izbranim ukrepom. Shema plana uvedbe sistema mobilnosti je prikazana v Prilogi 2.

Zavedati se moramo, da se tudi ob uvajanju sistema pojavljajo ovire, kot se pojavljajo na primer pri mobilnosti delavcev. Vendar gre tu večinoma za osebne ovire. Gre za ustaljene navade ljudi, njihov status, ki ga izražajo z vožnjo z lastnim osebnim avtomobilom ali pa za odpor proti spremembam. Ljudje pogosto mislijo, da sami niso odgovorni za podnebne spremembe. Ob tem se ne zavedajo, da je že vsak posameznik močno odgovoren z vsakim svojim dejanjem. Ne zanima jih njihov prispevek k boljšemu podnebjju, saj si mislijo, da naj to delajo drugi, da njim to ni potrebno, saj se ne bo poznalo, če bodo šli kdaj s kolesom, peš ali pa še koga peljali v svojem avtomobilu. Vse to je nekako zasidrano v človeških glavah, zato je velikega pomena, da pri uvajanju dobimo na svojo stran ljudi, ki so v podjetju spoštovani in po katerih se zgleduje večina. Van Vugt, Van Lange, Meertens in Joireman

(1996, str. 366-373) ločijo dve skupini ljudi, ki imajo različen pogled na spremembe. Prvi so tisti, ki nočejo sprememb, drugi pa tisti, ki mislijo, da se ne morejo spremeniti, da bodo na primer težko našli sopotnika ali pa težko uskladili urnik s potencialnim sopotnikom. Prve naj bi zato spodbujali s prejemanjem mnogih ugodnosti (npr. rezervirani parkirni prostori za sopotništvo), druge pa s pomočjo odstranitve osebnih prepričanj (npr. povežemo jih z vozači iz istih krajev in jim dodelimo enak delovni čas).

Spremembe, ki so dejansko opazne pri potovalnih navadah, so rezultat učinkovite uvedbe sistema mobilnosti in imajo visok potencial za prepričevanje tistih, ki o ravnanju z mobilnostjo odločajo in tistih, ki ga financirajo. Pressl in Reiter (2003, str. 34) sta navedla osnovne pogoje za uspešno implementacijo sistema mobilnosti, ki so:

- zadostna in kakovostna ponudba alternativnih transportnih oblik;
- splošni cilji trajnostnih transportnih sistemov;
- razvoj "kulture mobilnosti" v zvezi z alternativami uporabe osebnih avtomobilov.

Izhajajoč iz ZDA se je sistem mobilnosti v podjetju hitro razširil po Evropi. Nekaj dobro znanih podjetij uvaja te sisteme mobilnosti, zato jih bom predstavila v tretjem poglavju. Vedno več pa je tudi podjetij, ki premišljujejo o uvedbi takšnih sistemov.

2.2 Koristi za podjetje, če uvedemo sistem mobilnosti zaposlenih

Vpeljava sistema mobilnosti lahko za podjetje pomeni veliko prednosti, kot so (Upravljanje mobilnosti v podjetjih, 2009):

- boljša dostopnost do delovnega mesta za zaposlene (predvsem za tiste, ki nimajo vedno avtomobila), blago in obiskovalce ter boljše možnosti za pritegnitev ustreznega osebja;
- zmanjšani stroški in problemi s parkiranjem;
- boljši odnosi z meščani, ki živijo v bližini podjetja, zaradi zmanjšanja napetosti pri parkiranju in hrupa;
- zadovoljnejši in manj stresni zaposleni, naraščajoča produktivnost (npr.: pri številnih podjetjih, kjer pospešujejo kolesarjenje, se je močno znižala odsotnost zaradi bolniške, saj so zaposleni bolj zdravi);
- zmanjšanje stroškov za prevoz, ki ga organizira podjetje ali za plačan prevoz (npr. povečanje uporabe delavskih avtobusov);
- okolju prijaznejša podoba podjetja, ki dokazuje javnim oblastem in lokalni skupnosti, da podjetje ni sovražnik okolju;
- zmanjšano število nesreč na poti v službo ter posledično prihranki pri stroških za bolniške dopuste;
- učinkovitejša raba službenih vozil;
- ustvarjanje kulture podjetja, ki temelji na kooperaciji;

- s transportnimi ugodnostmi in olajšavami postane premestitev zaposlenih sprejemljivejša.

Klementschtz, Stark in Sammer (2007, str.111) poudarijo še eno pomembno pridobitev za podjetje, če uvede sistem mobilnosti, in sicer rabo pridobljenega prostora za druge namene in ne za parkirne prostore.

2.3 Odgovorne osebe za uvedbo sistema in njegovo vzdrževanje

Za uvedbo sistema mobilnosti je potrebna neka oseba, ki je odgovorna za razvoj in predstavitev sistema mobilnosti, kot tudi za promocijo le-tega in za pridobitev potrebne podpore. Gre za vlogo projektnega ravnatelja, ki jo lahko prevzame eden od ravnateljev podjetja ali pa se podjetje odloči, da bo tega ravnatelja najelo od zunaj. Ravnatelju v pomoč so člani tima, ki so odgovorni za posamezna strokovna področja v okviru projekta.

Ko se v podjetju sistem mobilnosti zaposlenih uvede, je seveda potrebno skrbeti za ta sistem, ga vzdrževati. To delo prevzame ravnatelj, ki ga lahko imenujemo kar ravnatelj mobilnosti, v sodelovanju z ostalimi. Ta bodoči ravnatelj mobilnosti je lahko tudi kar sam ravnatelj projekta uvedbe sistema, saj ima največ znanja o sistemu.

Pressl in Reiter (2003, str. 7-15) navajata, da sam koncept ravnanja z mobilnostjo vključuje vrsto vlog in funkcij, kot so: ravnatelj mobilnosti, center mobilnosti, svetovalec za mobilnost, urad za mobilnost, koordinator mobilnosti in načrt mobilnosti. Poleg tega pa vsebuje tudi storitve ravnanja z mobilnostjo: informiranje in obveščanje, svetovanje, zavest in vzgoja, organizacija in koordinacija, prodaja in rezervacije, transportne storitve in produkti.

3 PRIMERI ŽE UVEDENIH SISTEMOV MOBILNOSTI

Na spletni strani (<http://www.mobilitymanagement.be/>) obstaja priročno orodje, imenovano TOOLBOX, ki nam je v pomoč pri izdelavi lastnega plana mobilnosti. Vsebuje ogromno zbirko mednarodnih zgledov, širok spekter ukrepov, kontrolne sezname in vprašalnike ter sistem za podporo pri odločanju. Predstavljena so številna podjetja, ki so uspešno uvedla sistem. Med njimi naj omenim Wolford v Avstriji, BASF v Nemčiji, Ford in ECOVER v Belgiji, Waterschap Veluwe in bolnišnica Rijnstate na Nizozemskem, Nokia v Nemčiji, Novartis v Švici ter Nestlé v Franciji. Klementschtz et al. (2007, str. 111) omenijo še letališče Salzburg v Avstriji in Daimler-Chrysler v Nemčiji.

V nadaljevanju bom na kratko predstavila uvedbo sistemov mobilnosti podjetij Wolford in BASF. Seveda teh primerov ne moremo kar prekopirati in si narediti enak plan uvedbe

sistema mobilnosti, saj le-ta zavisi od drugačnih okoliščin, ki jih imamo v naši državi. Primere dobre prakse imamo tako le za v pomoč pri pripravi plana.

Skušala sem pridobiti primer slovenskega podjetja, ki je že uvedlo sistem mobilnosti, vendar brez uspeha, zato bom v tretji točki tega poglavja prikazala še en primer, in sicer STMicroelectronics, katero je locirano v Franciji in ima zanimiv pristop pri uvedbi samega sistema in je leta 2008 prejelo evropsko nagrado za mobilnostno ravnanje v podjetju (STMicroelectronics, 2009).

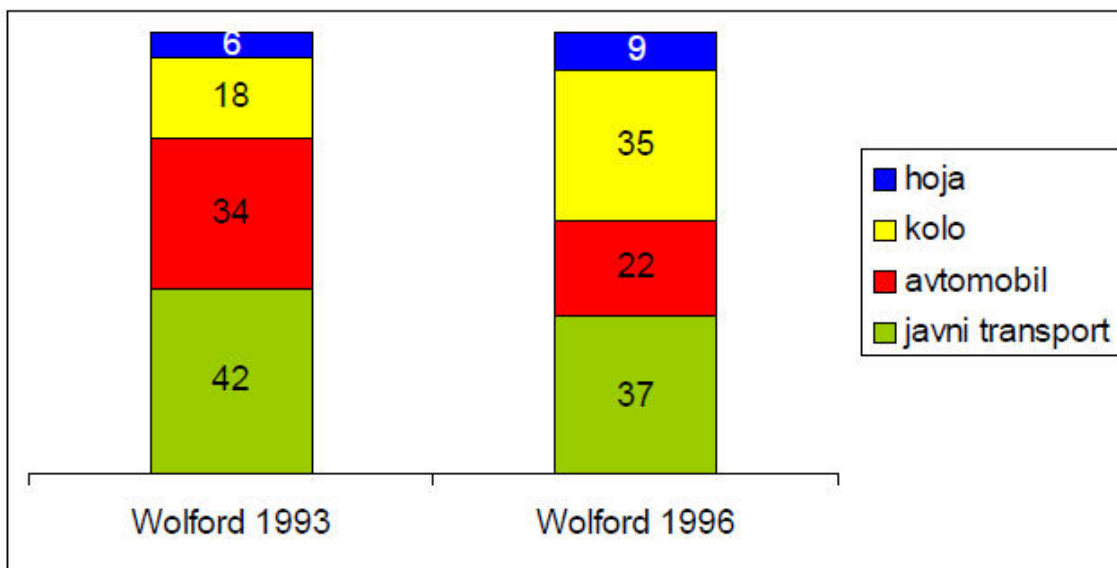
3.1 Podjetje Wolford

Podjetje Wolford je proizvajalec tekstilnih izdelkov. Nahaja se v Bregenzu v Avstriji. Leta 2007 so imeli okoli 1500 zaposlenih (Wolford AG, 2009). Uvajanja sistema mobilnosti so se lotili med letoma 1993 in 1996, ko so imeli približno 1300 zaposlenih. Podjetje sicer ni imelo velikih transportnih problemov, a je želelo ustvariti okolju prijaznejšo podobo. Njihova strategija je narekovala promoviranje kolesarjem prijaznejšega ozračja. To je vključevalo naslednje ukrepe:

- premestitev parkirišč za kolesa k vhodu v podjetje in podzemna parkirišča;
- premestitev avtomobilskih parkirišč proč od vhoda;
- integracija tovarniškega avtobusnega sistema in sistema javnega transporta;
- ustanovitev kolesarskega servisa, vzdrževanja in postaje za polnjenje zračnic;
- garderobe in prostori za prhanje za kolesarje;
- brezplačen pregled tehnične neoporečnosti koles;
- kolesarski vozni park podjetja;
- kolesarski izleti za zaposlene;
- kolesarska trgovina;
- zagotavljanje informacij o kolesarjenju;
- kolesarska tekmovanja za zaposlene.

Uspeh, ki so ga dosegli med letoma 1993 in 1996 je razviden iz Slike 1 na naslednji strani. Delež zaposlenih, ki so prihajali na delo s kolesi, se je dvignil iz 18 % na 35 %. V istem obdobju pa je delež potujočih z avtomobili padel s 34 % na 22 % (TOOLBOX – Famous Examples, 2009). K tem spremembam so bistveno pripomogli tudi občasni dogodki in izleti, ki jih je podjetje organiziralo za kolesarje.

Slika 1: Uspešnost ukrepov upravljanja z mobilnostjo v avstrijskem podjetju WOLFORD.



Vir: TOOLBOX - Famous Examples, 2009.

3.2 Podjetje BASF

Drugo podjetje, ki je uspešno izpeljalo plan uvedbe sistema mobilnosti, je nemško kemično podjetje BASF. Podjetje se nahaja v Ludwigshafenu in je imelo leta 2007 okoli 61.000 zaposlenih (BASF – The Chemical Company, 2009). Uvajanja sistema mobilnosti so se lotili zaradi prevelike uporabe osebnih avtomobilov zaposlenih, kar je zelo povečalo promet in s tem posledično število prometnih nesreč. Problem so začeli reševati s predstavitvijo celovitega prometnega plana podjetja. Ta je vključeval naslednje ukrepe:

- promocija sopotništva: označeni parkirni prostori blizu vhoda v podjetje;
- obsežen avtobusni sistem na mestu podjetja;
- boljša integracija z javnim prevozom: avtobusom in vlakom (časovno ujemanje prevozov z delovnim časom, urejeni intervali prevozov, bolj usklajene povezave);
- zmanjšanje števila službenih vozil;
- promocija uporabe kolesa: zagotavljanje parkirnih prostorov, 15.000 službenih koles, ureditev 10 kilometrov kolesarskih stez.

Uspeh so zabeležili s povečano uporabo sopotništva treh ljudi od 50 vozil v letu 1989 na 1300 v letu 1996. S tem so zmanjšali promet za kar 2600 vozil. Posledično se je zmanjšalo število prometnih nesreč za 44 % med leti 1991 in 1994 (TOOLBOX – Famous Examples, 2009).

3.3 Podjetje STMicroelectronics

Podjetje STMicroelectronics oziroma skrajšano ST, ki je zelo uspešno uvedlo sistem mobilnosti, se nahaja v Franciji. Podjetje deluje na področju razvoja, proizvodnje in trženja mikroelektronskih komponent za številne proizvode (telefonska in avtomobilska industrija, mikroinformatika, multimedija). Njihov obrat v Grenoblu, kjer so uvedli sistem mobilnosti, ima danes že več kot 2400 zaposlenih (STMicroelectronics, 2009).

Njihov t.i. plan razvoja mobilnosti v podjetju sledi skupnemu cilju, in sicer do leta 2012 doseči 70 % delež zaposlenih, ki za vožnjo na delo ne uporabljajo osebnega avtomobila oziroma se z avtomobilom ne vozijo sami. S tem pa so povezani naslednji trije cilji (Načrt razvoja mobilnosti v podjetju, 2008):

- okoljski cilj: 5 % zmanjšanje izpustov CO₂ na letni ravni zaradi vožnje zaposlenih na delo in z dela;
- ekonomski cilj: omejitev rabe javnih (cestnih) in zasebnih površin, tako da bi bilo število parkirnih mest za osebna vozila omejeno, pozneje celo zmanjšano, kljub velikemu povečanju števila zaposlenih;
- socialni cilj: izboljšanje pogojev mobilnosti in zmanjšanje stresnih dejavnikov za zaposlene, tako da se jim za prevoz na delo in z njega omogoči uporaba koles ali javnih prevoznih sredstev ter lokalne (izmenične) in linijske prevoze z avtobusom za službene poti.

Pred razvojem plana so izvedli raziskavo o potovalnih navadah zaposlenih in posledično o negativnem vplivu na okolje. Pri raziskavi so ugotavljali tudi zadovoljstvo in pričakovanja zaposlenih glede načinov potovanja na delo ter mnenja glede novih predlaganih rešitev. Rezultati raziskave so pokazali, da manj kot 20 % osebja, od 1900 zaposlenih podjetja ST Grenoble, uporablja alternativne oblike prevoza. Ugotovili so tudi, da jih 60 % živi v mestu, kar pomeni, da je veliko možnosti za uporabo avtobusa, tramvaja ali kolesa. Pomembne so bile še naslednje ugotovitve: največji zastoji se pojavljajo v mestu v času prometnih konic; skoraj 80 % zaposlenih se vozi na delo sam v avtomobilu, kar pomeni, da od desetih zaposlenih najamejo poleg zaposlenega še osem avtomobilov; ocenjeno onesnaževanje vozačev je 2350 ton CO₂ letno (brez uporabe alternativnih oblik prevoza) (Poblet, 2008).

Plan je bil razvit v letu 2000, in sicer v dveh delih. Prva faza, s ciljem 50 % zaposlenih, ki uporabljajo alternativne oblike prevoza, se je pričela z začetkom leta 2001 in končala junija 2005. Druga faza pa se še izvaja do leta 2010 s ciljem 60 % takih zaposlenih. Plan so podaljšali do leta 2012 na 70 % (Poblet, 2008).

V plan so vključeni vsi zaposleni, kamor spadajo tudi praktikanti, začasni delavci ter zunanji izvajalci. V letu 2000 je bilo tako vključenih 1900 ljudi, v letu 2007 pa 2400, a brez začasnih delavcev.

V prvi fazi plana so za spodbujanje rabe alternativnih oblik prevoza izvajali naslednje ukrepe (Poblet, 2008):

- promocija javnega prevoza: v prometni konici so ponudili zastoj avtobus za njihove zaposlene iz železniške postaje do podjetja; tramvaj ali avtobus lahko uporabijo za vožnjo 7 dni v tednu, kadarkoli za 60 € na leto; povračilo za uporabo sredstva javnega prevoza v višini do 80 % cene ter mesečne vozovnice za mestne in primestne ter regionalne vlake;
- razvoj zelenega prevoza, ki pokriva kolesarjenje in pešačenje ter spodbujanje in promocijo plinskih in električnih oblik motorjev: kdor se odloči za vožnjo s kolesom, prejme kolesarski varnostni komplet, v katerem so: jopič z odsevniki, čelada, svetleči trakovi, komplet svetilk, dežno pregrinjalo, razpršilo za krpanje zračnic, pumpo, dežne galoše in večnamenski nahrbtnik. Poleg tega dobijo kolesarji vozovnico za več voženj z avtobusom v primeru slabega vremena ali poškodbe;
- pomoč na sedežu podjetja: individualno svetovanje pri izbiri prometnega sredstva in ponudbi javnega krajevnega potniškega prometa, razdeljevanje kart, snack bar v podjetju, mehanik za popravilo koles;
- akcije za kratka poslovna potovanja, saj so jih ob odprtju novega obrata, oddaljenega 20 kilometrov od njihovega, znatno povečali: vozila na plin, rezervacija vozila preko interneta z možnostjo iskanja sopotnika.

Druga faza projekta bo potekala do leta 2010 oziroma s podaljšanjem do leta 2012. V tej fazi izboljšujejo prejšnje ukrepe. Med njimi lahko omenimo: informiranje novincev in začasnih delavcev, kampanje za promocijo kolesarjenja in pomembnost osvetlitve koles, dodatek za nabavo kolesa z električnim pogonom, rezervirana parkirna mesta v bližini podjetja za sopotništvo, posredovanje pri iskanju sopotnikov (Načrt razvoja mobilnosti v podjetju, 2008).

Rezultati, kateri se kažejo po osmih letih uvajanja sistema, so predvsem na strani večje uporabe alternativnih oblik prevoza. Delež zaposlenih, ki uporabljajo alternativne oblike, se je povečal iz manj kot 20 % v letu 2000 na 54 % v letu 2008, kar pomeni letni prihranek 1000ih ton izpustov CO₂. Nova parkirna mesta, kljub povečanju števila zaposlenih, zato niso bila potrebna. Pri projektu sodeluje več kot 1200 zaposlenih, ki cenijo pozitivne strani alternativnega prevoza. Od tega se jih več kot 350 pripelje s kolesom, okoli 900 pa jih uporablja javna prevozna sredstva ali sopotništvo. Pogosto pa se zgodi, da za sopotništvo zmanjka parkirnih prostorov, zato bodo potrebne nadaljnje prilagoditve plana s povečanjem števila parkirnih mest za kolesa (sedaj jih je 400) in ureditvijo dodatnih prh (Načrt razvoja mobilnosti v podjetju, 2008).

K njihovem uspehu je veliko pripomoglo komuniciranje z zaposlenimi, ki je vključevalo spremembe njihove spletne strani s poudarjanjem alternativnih oblik prevoza, objavljenimi voznimi redi ter promocije na informacijskih tablah. Pomembno vlogo so imeli tudi dogodki, tako notranji kot zunanji (prva raziskava, mnenjska raziskava, razstave slik v podjetju, udeležba na trinajstem kongresu „mesta s kolesom“, kampanja kolo z lučjo s fotografiranjem,

razdeljevanje službenih koles, udeležba na festivalu koles in tekmovanje med podjetji v kolesarjenju, informacijska stojnica v podjetju, ...). K dodatnem uspehu so prispevale ustne komunikacije med zaposlenimi in tesna povezanost z mestnim prometnim planom (City of Grenoble). Na njihov uspeh kažejo številne nagrade, ki so jih do sedaj prejeli (Poblet, 2008).

Skupina, ki je odgovorna za implementacijo projekta, se sestaja vsak mesec in predlaga nove akcije v planu mobilnosti. Glavno vlogo ima seveda ravnatelj projekta, ki ga podpira odbor zaposlenih. Vsak od njih predstavlja en način prevoza: vlak, kolo, avtobus ali sopotništvo. Pomembno vlogo ima ohranjanje stika z uporabniki, saj le tako lahko odgovorni dajejo v ospredje njihove ideje in zahteve.

4 PROJEKT IN PROJEKTI MANAGEMENT

V povezavi s sistemom mobilnosti bom v nadaljevanju obravnavala področje managementa projektov. Projektni pristop mi bo zagotovil učinkovito pripravo in uvedbo sistema oziroma uvedbo številnih sprememb mobilnosti zaposlenih.

4.1 Opredelitev projekta

Projekt je beseda, ki jo dandanes vse pogosteje uporabljamo in ima različne pomene. Sama beseda izvira iz latinščine. Splošni slovarji in leksikoni opredeljujejo projekt kot načrt, osnutek, zamisel. Za primer navajajo predvsem stavbne in gradbene projekte. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, str. 1081) k tem doda še naslednje: projekt šolske reforme, projekt za modernizacijo podjetja, finančni, investicijski, idejni, raziskovalni ter vesoljski projekt. Prosta enciklopedija Wikipedija (Wikipedija, prosta enciklopedija, 2009) pa navaja, da je projekt ciljno usmerjen in zaključen proces razvijanja dejavnosti, ki so usmerjene k doseganju končnega cilja. Do tega cilja pridemo postopoma z doseganjem posameznih podciljev.

Avtorji, ki obravnavajo ravnanje projektov, opredeljujejo projekte različno, zato si je smiselno pogledati nekaj teh opredelitev. Hauc (1982, str. 17) razume s projektom zaključen proces med seboj logično povezanih aktivnosti z namenom doseganja določenega cilja. Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 158) opredelijo projekt 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. Po Rusjanu (2002, str. 229) je projekt enkratna kompleksna dejavnost, sestavljena iz vrste aktivnosti. Predstavlja torej zaokroženo celoto med seboj povezanih aktivnosti.

Burke (1999, str. 3) opredeli projekt kot skupino aktivnosti, ki morajo biti izvedene v logičnem zaporedju, da bi uresničil cilje, ki jih postavlja naročnik. Kot nekatere njegove

značilnosti pa omenja začetek in zaključek, življenjski cikel, enkratnost in neponovljivost, porabo sredstev in vključevanje zaposlenih.

Hauc (2002, str. 26-28) v svojem delu Projektni management poda nekaj definicij ostalih 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 meni, da je projekt delo, ki se izvede le enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden.
- Turnerju projekt predstavlja prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na poseben 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 definira projekt kot enkraten 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.

Inštitut za projektni management (Project Management Institute; v nadaljevanju PMI) (PMBOK, 2004, str. 5) opredeli projekt kot začasen proces, katerega namen je ustvariti edinstven produkt ali storitev.

Domači in tuji avtorji tako različno opredeljujejo pojem projekt. Vse opredelitve projekta se sicer med seboj razlikujejo v določenih podrobnostih, vendar pa so si v celoti vsebinsko precej podobne. Rozman (2006, str. 5) je tako opredelil projekt kot: »podjem (širša dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za katerega je značilna neponovljivost projektnega procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.«

Iz zgoraj predstavljenih opredelitev projekta lahko ugotovimo njegove glavne značilnosti, in sicer (Rozman & Stare, 2008, str. 7-9):

- Prepletenost aktivnosti; v projektu teče vzporedno vrsta aktivnosti, ki se med seboj prepletajo, kar predstavlja kompleksnost projekta in zahteva določen način ravnanja z njim.
- Neponovljivost procesa; to pomeni, da se aktivnosti ne ponavljajo v celoti ter 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.

- Enkratnost proizvoda; v projektu gre namreč za proizvod ali storitev, ki še ni bila proizvedena v povsem enaki obliki ali vsebini. Gre za unikat, čeprav se v projektu vrsta aktivnosti ponavlja. Dovolj je že, da se projekt razlikuje v oblikovanju, lokaciji ali izvajalcih.
- 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. Projekt ima tako svoj začetek in zaključek.
- Raznolikost sodelujočih; večji delež aktivnosti v projektih je takšen, da zahteva sodelovanje izobraženih in usposobljenih sodelavcev. Ti opravljajo svoje delo in si zaradi prepletenosti del medsebojno pomagajo. Tako nam sama narava projekta narekuje timsko delo.

Glede na navedeno lahko potrdim, da je uvajanje sistema mobilnosti projekt, saj gre za enkratno dejavnost, ki je sestavljena iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, v katerih sodelujejo ljudje z različnimi znanji in mora biti izvedena v določenem časovnem obdobju, z danimi sredstvi ter določeno kakovostjo.

4.2 Opredelitev managementa oziroma ravnanja

Tako kot pri pojmu projekt, naletimo tudi pri opredelitvah managementa na različne definicije. Poleg tega naletimo pri tej besedi na problem prevoda iz angleščine. Strokovnjaki iz področja organizacije, pa tudi iz drugih področij, ne uporabljajo enake besede, ki bi izražala vsebino, ki jo izraža angleška beseda *management*. Rozman (1996, str. 5-18) tako v svoji razpravi ugotavlja, da so v uporabi besede, ki imajo predvsem druge pomene (taki besedi sta upravljanje in vodenje). Potem so tu besede, ki ne izražajo vse vsebine managementa (poslovanje) ali pa so tuje (management) ali domače besede (menedžment). Na koncu predlaga uporabo besede ravnanje ali ravnateljstvo.

Smiselno si je pogledati, zakaj se je ravnanje sploh pojavilo. Vse organizacije so si prizadevale za čim uspešnejše preživetje. Sledeč načelu učinkovitosti, ki pomeni, da s čim manj naporom in čim manj sredstvi zadovoljimo čimveč svojih potreb, so razvile tehnično delitev dela. Ta je prispevala k temu, da so ljudje lahko začeli opravljati dela, ki jih vsak posameznik ne bi mogel opraviti sam. Posledično se je povečala učinkovitost, hkrati pa se je zaradi tehnične delitve dela pojavila potreba po usklajevanju tako razdeljenega dela. Podjetja so rasla, število zaposlenih je naraščalo, prišlo je do združevanja kapitala, kar je povzročilo, da so lastniki, ki so upravljali podjetje, morali v usklajevanje vključiti tudi druge zaposlene (Rozman & Stare, 2008, str. 24-25). Tako je prišlo, kot pravijo Rozman et al. (1993, str. 39), do ločitve na tri organizacijske funkcije v podjetjih: upravljanje, ravnanje in izvedbo.

Po Lipovcu (1987, str. 136) ločimo tri skupine definicij ravnanja, ki se med seboj dopolnjujejo. Vsaka od njih namreč opredeljuje ravnanje z drugega zornega kota. Lipovec potem združi vse tri definicije v enotno in pravi, da je ravnanje organizacijska funkcija in proces, ki:

- omogoča, da (zaradi tehnične delitve dela) ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja;
- vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je;
- to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju.

Rozman et al. (1993, str. 40-42) se s to Lipovčevo opredelitvijo pojma ravnanje strinjajo ter poudarjajo, da je v združbah treba ločiti ravnanje od upravljanja. Upravljanje je funkcija lastnikov, ki moč in oblast črpajo iz lastnine in je družbeno-ekonomsko določena. Ravnanje tako prejema avtoriteto od upravljanja ter uravnava poslovanje v njegov prid.

Ravnanje Rozman et al. (1993, str. 19-20) opredelijo kot usklajevanje tehnično razdeljenega dela v celoto, kot usklajevanje posameznikov in skupin. V nadaljevanju omenjajo štiri funkcije ravnanja, ki so: planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Rozman in Stare (2008, str. 25) pa poudarita v vsebini dela ravnateljev še usklajevanje ciljev in interesov ljudi pa tudi razmerij med njimi. Ravnanje je doseganje ciljev s pomočjo drugih.

Pučko (1999, str. 8) opredeli ravnanje kot proces določanja ciljev in politike podjetja ter izvajanje naloge s pomočjo drugih ljudi preko planiranja, delegiranja, koordiniranja in kontroliranja, s čimer zastopa, varuje in razvija interese nosilca upravljanja.

Iz različnih opredelitev managementa lahko ugotovimo, da je bistveno delo managerjev oziroma ravnateljev usklajevanje. Ravnatelji izvajajo usklajevanje z različnimi vlogami ali funkcijami. Po Rozmanu et al. (1993, str. 71-73) so, kot sem že omenila, funkcije ravnanja planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola. Nekateri drugi avtorji med funkcije vključujejo še odločanje in delegiranje, kar pa je nepotrebno, kot pravi Rozman (2006, str. 17), saj sta odločanje in delegiranje prisotna pri vseh funkcijah ravnanja.

4.3 Opredelitev projektnega ravnanja

Na podlagi ugotovitve iz prejšnje točke, da je ravnateljevanje oziroma ravnanje bolj primeren izraz za prevod angleške besede *managementa*, bom v nadaljevanju uporabljala kar ta izraz, razen povsod tam, kjer so citirani avtorji uporabljali drugačne izraze.

Značilnosti ravnanja projekta so močno povezane z značilnostmi projekta. V projektu gre za usklajevanje aktivnosti oziroma delovnih nalog, za usklajevanje sredstev in drugih poslovnih

prvin. V tem primeru gre bolj za tehnično usklajevanje. Glavno vlogo pri usklajevanju ima seveda ravnatelj projekta. Če aktivnosti vnaprej niso znane ali pa jih ravnatelj v podrobnosti ne pozna, usklajuje v tem primeru predvsem cilje aktivnosti, cilje in interese članov ter njihovo avtoriteto. Po svoji vsebini je ravnanje projekta usklajevanje, tako med strukturami samimi, kot z okoljem in med procesi (Rozman & Stare, 2008, str. 31).

Slovensko združenje za projektni management na svojih spletnih straneh (<http://sl.zpm-si.com/>) opredeljuje projekt kot časovno omejen proces. Za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki skrbi za ta proces in za plan angažiranja teh virov. Gre za projektni management, ki ravna projekt od njegovega začetka do konca.

Burke (1999, str. 3) opredeljuje ravnanje projektov kot uporabo znanj, spretnosti, orodij in tehnik v projektnih aktivnostih z namenom zadovoljiti deležnikove potrebe in pričakovanja od projekta. Burke pravi, da mora projektni manager narediti vse, kar se zahteva, da se projekt izvede.

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

Kerzner (2003, str. 4) 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.

Po Rozmanu in Staretu (2008, str. 31-32) je ravnanje projekta v metodološkem smislu odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja. Odločanje se nanaša na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta ter dodeljevanje sredstev. Odločanje poteka kot preprečevanje problemov in tudi njihovo reševanje, če že nastopijo. Gre za zahtevno delo, saj so aktivnosti in vse prvine večinoma tesno prepletene med seboj. Odločanje v okviru aktivnosti pa je večinoma prepuščeno samim nosilcem oziroma izvajalcem aktivnosti. Odločanje je bolj skupinsko, sodilo za odločitve pa je učinkovitost: roki, stroški, kakovost. Ravnanje projekta Rozman in Stare v nadaljevanju opredelita po namenu kot zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta. Z načrtovanjem, uveljavljanjem in kontrolo zagotovimo, da bo projekt izveden čimbolj smotrno. Sam ravnalni proces bom opisala v četrtem poglavju.

Definicije projektnega ravnanja so podobne in opisujejo delo ravnatelja v okviru projekta. Njegova odgovornost pa je izvedba v skladu s planom: doseganje planiranih stroškov, postavljenih rokov in ustrezne kakovosti, s katerimi zadovolji vse udeležence projekta.

Posebno pomembno je zadovoljstvo stranke, saj s tem lahko v prihodnosti pridobimo ponovna naročila iste stranke ali pa nas ta zadovoljna stranka priporoči komu drugemu (Gido & Clements, 2003, str.16).

Hauc (2002, str. 172) opredeli še razliko med splošnim ravnanjem in projektnim. Razlika je v tem, da splošno ravnanje deluje na procesih, ki obstajajo in so za njihovo izvajanje na voljo vsi potrebni viri. Ravnanje projektov pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi projekta še ni. Ti se oblikujejo šele s planom projekta in zagonskim elaboratom, prav tako pa je za njih potrebno pridobiti še vire. Velja pa omeniti še razliko merjenja doseženih rezultatov. Splošnemu managementu današnji informacijski sistemi omogočajo nenehno merjenje rezultatov; omogočena mu je stalna primerjava med planiranim in doseženim. Pri projektnem ravnanju pa je treba počakati na končni rezultat, zato je toliko bolj pomemben dober plan ter dobro organizirano vodenje izvajanja projekta.

5 PROCES PROJEKTNEGA RAVNANJA

Ravnanje projektov sestavljajo faze planiranja, organiziranja, vodenja in kontrole (Rozman et al., 1993, str. 158). Od samega procesa ravnanja se proces projektnega ravnanja razlikuje po svoji časovni omejenosti, saj ima svoj začetek in zaključek. To pa ni enako fazam projekta, saj so faze projektov po večini avtorjev naslednje: začetek projekta, planiranje, organiziranje, uveljavljanje, kontrola ter zaključek projekta. Nekateri avtorji pa vključujejo organiziranje v fazo planiranja, medtem ko je uresničevanje organizacije v uveljavljanju. Tega se bom držala tudi v diplomski nalogi in na kratko opisala teh pet faz. Bolj se bom posvetila prvim trem korakom, ki so ključni za doseganje cilja diplomske naloge, in sicer za pripravo projekta uvedbe sistema mobilnosti.

5.1 Začetek projekta

Pogosto začetek projekta ni jasno določen. V podjetju se lahko začne vrsta dejavnosti brez namena, da bi razvili projekt, kar velja zlasti za notranje projekte. Na drugi strani pa je za večje zunanje projekte pogost razpis projekta in zahteva po pripravi konkurenčnih ponudb. Razpisu, zahtevi sledi predlog projekta. Potencialni, zainteresirani izvajalci za pripravo projekta potrebujejo informacije, podane v razpisu. Te ponavadi vključujejo vsebino, cilje in omejitve, ki jih določi naročnik, ponudnik izvajanja projekta pa jih mora upoštevati (Rozman & Stare, 2008, str. 60-62).

Naslednji korak je preučitev predlogov in izločanje tistih, ki iz različnih vzrokov niso primerni za izvedbo. Izbira ustreznega predloga in izvajalca mora biti formalno potrjena, s čimer se sprejme formalna odločitev o pričetku in odprtju projekta. Rezultat formalne potrditve obstoja projekta je organizacijski dokument, znan kot naročilo, delovni nalog ali

zgolj opredelitev projekta. Izda ga naročnik. V dokumentu so vključeni zlasti naslednji elementi: naziv projekta, opis obstoječega stanja in problema, namen in cilji projekta, opis projekta, projektni ravnatelj in drugi sodelavci, končni rok projekta, druge mejne točke projekta, predvideni stroški ter omejitve projekta (Rozman, 2006, str. 63-68). Naročnik s formalnim odprtjem projekta določi torej tudi ravnatelja projekta, ki je odgovoren za dokončanje projekta v dogovorjenem roku, v okviru določenih stroškov ter v skladu z zahtevami naročnika.

Opredelitev namena projekta je ena od najpomembnejših informacij naročnika, saj odgovarja na vprašanje, zakaj se lotevamo projekta. Cilji pa predstavljajo prihodnje, zaželeno stanje, do katerega pridemo z izvedbo projekta. Cilj projekta tako odgovarja na vprašanje, kaj želimo doseči, namen pa na vprašanje, zakaj izvajamo projekt oziroma zakaj želimo doseči cilj. Projekt je opredeljen s tremi cilji: s časom, stroški in s kakovostjo (Rozman & Stare, 2008, str. 67).

5.2 Planiranje projekta

Planiranje projekta pomeni določanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje. Pri tem se upošteva njihova povezanost, trajanje, stroški in zaposleni. Planiranje projekta temelji na tehniki mrežnega programiranja ali mrežne analize (Rozman, 2000, str. 96). Pomembno je, da k izdelavi plana pristopimo sistematično ter določimo vse aktivnosti, ki so potrebne za ustrezno preglednost plana, s čimer se strinja tudi Brandon (2006, str. 122). Pravi tudi, da projektni ravnatelji velikokrat posvetijo premalo časa prav temu pomembnemu delu planiranja in se preveč ukvarjajo s planiranjem virov. Razčlenitev projekta na aktivnosti je namreč osnova celotnega planiranja projekta in kasneje izvedbe kontrole.

Kerzner (2001, str. 550) navaja štiri osnovne razloge za planiranje projekta, in sicer: odstranitev ali zmanjšanje negotovosti, izboljšanje učinkovitosti operacij, dosežek boljšega razumevanja ciljev ter zagotovitev osnove za kontrolo dela.

Postopek mrežnega programiranja poteka v zaporednih korakih. Najprej razčlenimo projekt na aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta. Pri tem je zlasti pomembna njihova opredelitev z vidika trajanja in medsebojne povezanosti. Z upoštevanjem povezanosti narišemo grafično sliko projekta oziroma 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 so aktivnosti, ki nimajo nobene časovne rezerve, najbolj kritične in tvorijo kritično linijo projekta in s tem določajo trajanje celotnega projekta (Rozman, 2000, str. 96-97). Charvat (2002, str. 115) pravi, da ponazarja kritična pot najkrajši možni čas zaključitve projekta. Če se katerakoli aktivnost na kritični poti zavleče, se bo zavlekel celoten projekt.

Mrežna analiza pomeni postavitev grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem: čim krajšemu času trajanja projekta, čim manjši oziroma čimbolj enakomerni zaposlenosti in porabi sredstev in k čim nižjim stroškom projekta. Uporaba mrežne analize za planiranje projekta zahteva več dela kot pa planiranje z gantogrami, a ima v primerjavi z gantogramom naslednje prednosti (Rozman & Stare, 2008, str. 75-77):

- boljše prikaže zaporedje in povezanosti med aktivnostmi, ki so zlasti pri večjem številu aktivnosti, iz gantograma slabo razvidne;
- mrežna analiza prikaže aktivnosti, ki v različni meri vplivajo na trajanje, stroške ali sredstva projekta. S tem lahko posvetimo pozornost tistim aktivnostim, ki so s stališča vplivanja na omenjene elemente pomembnejše, medtem ko drugim, nekritičnim aktivnostim, ni potrebno posvečati veliko pozornosti.

Prednosti uporabe mrežnega programiranja pa Rusjan (2002, str. 229-230) vidi še v tem, da daje sredstvo za spremljanje izvajanja projekta.

Na podlagi terminskega plana izvajanja aktivnosti projekta, ki nam ga je dala mrežna analiza, lahko potem izdelamo terminske plane porabe sredstev, potrebnih za izvedbo teh aktivnosti. Aktivnosti v projektu izvajajo ljudje s pomočjo različnih sredstev. Običajno planiramo tista sredstva, ki so za izvedbo projekta najpomembnejša. Tako pogosto delamo terminski plan potrebnega števila zaposlenih na projektu, prav tako pa lahko izdelamo plane potrebne mehanizacije, materiala ter finančnih sredstev (Phillips, 2004, str. 279-281).

Potrebno je planirati tudi stroške po aktivnostih, in sicer tako, da bodo ob danem trajanju projekta stroški kar najnižji oziroma, da se bodo zaradi skrajševanja projekta čim manj povečali. Doseganje čim nižjih stroškov ob zahtevani kakovosti učinka projekta je eden temeljnih ciljev projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 101-103). Stroški, ki nastanejo pri izvrševanju projekta, so lahko direktni ali indirektni. Direktni stroški so neposredno odvisni od trajanja aktivnosti, medtem ko posredni zavisijo od trajanja projekta in so tem večji, čim dlje projekt traja. Newell in Grashina (2004) opozarjata, da ti stroški ne predstavljajo denarja, ki je potreben za dokončanje projekta, saj se zgodi, da ne moremo splanirati vseh aktivnosti. Gre za tveganja, ki niso bila prepoznana in splanirana ter so povzročila večje stroške od planiranih.

Kerzner (2001, str. 552) pravi, da nam planiranje pove, kaj mora biti storjeno, kdo mora to storiti ter kdaj mora biti določena aktivnost opravljena. V nekaterih projektih pa je potrebno upoštevati tudi tveganja. Rozman in Stare (2008, str. 119) pravita, da moramo ugotoviti možna tveganja, njihovo verjetnost in velikost posledic in planirati tako, da bosta verjetnost pojavljanja odklonov in njihova velikost čim manjši.

5.2.1 Planiranje organizacije projekta

V okviru planiranja projekta pa moramo planirati tudi organizacijo projekta. Gre za planiranje vključenih skupin in posameznikov, njihovih zadolžitev, odgovornosti in avtoritete. Opredeliti moramo še razmerja med njimi in določiti mesto projekta v podjetju.

V posameznih fazah projekta sodeluje vrsta različnih sodelavcev. Poleg ravnatelja projekta, poslovno-funkcijskih ravnateljev in naročnika projekta, sodelujejo še naslednji udeleženci (Rozman & Stare, 2008, str. 148-154):

- pokrovitelji projekta: osebe, ki so zainteresirane za izvedbo projekta, a v njem neposredno ne sodelujejo;
- ravnatelj podjetja: pogosto je v vlogi naročnika in predsednika usmerjevalne skupine, njegova glavna vloga je usklajevanje sodelovanja poslovnih funkcij in projektov;
- ravnatelj projektov: usklajuje večje število projektov med seboj;
- usmerjevalna skupina: usmerja delo na projektu s postavljanjem ciljev in glavnih nalog, potrjuje plane projekta in kontrolira njegovo izvajanje;
- strokovne skupine: vključene so po potrebi, ko se pojavijo težja vsebinska vprašanja;
- ravnalec s skupino aktivnosti: je lahko poslovnofunkcijski ravnatelj ali ravnatelj manjšega oddelka, ki z aktivnostmi iz njegove funkcije sodeluje v projektu;
- ravnalec aktivnosti: ima podobno vlogo kot ravnalec s skupino aktivnosti, le da odgovarja za svojo aktivnost;
- projektni tim: sestavljajo ga neposredni izvajalci, ki sodelujejo tudi pri planiranju in kontroliranju aktivnosti, ki jih potem izvajajo;
- drugo osebje: tehnični risarji, strokovnjaki za računalniške predstavitve in obdelave ter oblikovalci besedil.

Projekt ponavadi umestimo v obstoječo organizacijo podjetja. Možne pa so še naslednje organizacije projektov, ki imajo vsaka svoje prednosti in slabosti: projekti kot samostojne enote v organizaciji podjetja, projektno-matrična organizacija, projektno-enotna organizacija in timska ali vodoravna organizacija.

5.3 Uveljavljanje projekta

Zamišljeno organizacijo projekta moramo uveljaviti, da bi učinkovito izvedli planirane aktivnosti in dokončanje projekta v skladu z zastavljenimi projektnimi plani. Po Lipovcu (1987, str. 272-283) se uveljavljanje planirane organizacije začne s kadrovanjem. To pomeni, da ravnatelji uveljavijo zamišljena razmerja med ljudmi s kadrovanjem zaposlenih in jih zatem neprestano prilagajajo, zato da se cilji združbe dosežejo na smotrni način. Uveljavljanje organizacije se nato nadaljuje z vodenjem, ki sproži neposredno izvedbo.

Uveljavljanje projekta torej vključuje kadrovanje oziroma ravnanje z zmožnostmi zaposlenih, vodenje, komuniciranje in motiviranje. Vsako izmed teh faz bom na kratko predstavila v nadaljevanju, in sicer jih bom večinoma povzela po učbeniku Rozmana in Stareta (2008, str. 183-208).

V postopek kadrovanja uvrščamo iskanje in pridobivanje ustreznih kadrov, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in načrtovanje njihove kariere (Rozman et al., 1993, str. 198). Kadrovanje je najpomembnejše pri izbiri ravnatelja projekta. Pomembno je, da ima ravnatelj projekta ustrezno strokovno znanje o vsebini projekta, izkušnje na podobnih projektih, znanje in sposobnosti ravnateljstva nasploh, sposobnosti vodenja udeležencev projektne skupine in ustrezne osebnostne lastnosti. Poleg ravnatelja projekta pa je za uspešno izvedbo projekta pomembna tudi izvedbena ekipa projekta in pogodbeni sodelavci s specifičnimi znanji, katerih v podjetju nimamo.

Vodenje Rozman et al. (1993, str. 201) opredelijo kot: »[...] vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja.« Kadrovanje sicer omogoča ravnatelju pridobivanje različnih sodelavcev in oblikovanje projektnega tima, s čimer so izpolnjeni pogoji za začetek delovanja tima, a tim sam ne more uspešno delovati brez ustreznega vodenja. Ravnatelji projekta morajo zato člane navdušiti za delo in samostojnost dela ter doseganje želenih rezultatov. To, da sodelavci sledijo zamislim vodje, pa vodje dosežejo s komuniciranjem, motiviranjem in svojimi lastnostmi. Vodenje projektov ne temelji na moči položaja, ampak na osebnosti moči, zato je vodenje participativno.

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajniki in sprejemniki po komunikacijskem kanalu. Značilnosti ravnanja projektov vplivajo na ustrezno komuniciranje, ki je zato v projektih vodoravno in ne hierarhično. Poleg tega je dvosmerno in poteka po vseh kanalih, kar pomeni, da v komuniciranju sodelujejo vsi člani. Naslednja značilnost komuniciranja v ekipi je, da se pogosteje pojavlja neformalno komuniciranje, ki ni vnaprej določeno in je bolj sproščeno. V večji meri je ustno, na sestankih, kar pa ne pomeni, da drugačnega komuniciranja ni.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje, ob določenih sposobnostih in znanjih, delajo. Ravnatelji uporabljajo motivacijo za vodenje človekovih aktivnosti v želeno smer oziroma za doseganje projektnih ciljev. Močno orodje za doseganje tega so nagrade in kazni, s katerimi udeležence projekta ravnatelj informira o svojih pričakovanjih in o merilu njihove uspešnosti. Z nagrado spodbuja zaželeno obnašanje udeležencev, s kaznijo pa prepreči ali oslabi neustrezno obnašanje. Podobno uporablja tudi pohvale in graje.

5.4 Kontroliranje projekta

V izvajanju projektov velikokrat prihaja do odstopanj. Ta odstopanja so posledica sprememb v okolju, neustrezno pripravljenega plana ali pa nesposobnosti oziroma nemotiviranosti projektne ekipe. V procesu kontroliranja tako spremljamo izvedbo projekta, primerjamo izvedeno s planiranim, ugotavljamo odstopanja, ugotavljamo vzroke odstopanj in predlagamo ukrepe za doseganje plana. Kontroliranje torej sestoji iz spremljanja, diagnosticiranja in ukrepanja ali pa iz analize in ukrepanja. Gre za nenehno prizadevanje, da bi se planirano uresničilo (Rozman & Stare, 2008, str. 209-211).

Za učinkovito spremljanje, ocenjevanje in kontroliranje je potrebno natančno definirati namen, cilje in strategije izvedbe projekta. Ti predstavljajo standarde izvajanja, s katerimi primerjamo dejansko izvajanje projekta. Že v fazi načrtovanja moramo tudi določiti podatke, ki jih bomo zbirali za potrebe kontroliranja. Podatke zbiramo z namenom, da bi pripravili informacije, ki jih bomo potrebovali za odločanje (Rozman & Stare, 2008, str. 214-215).

Hauc (2002, str. 247-248) kontrolo izvajanja po planu projekta razmeji na:

- kontrolo po planu projekta, kjer gre za preverjanje rokov izvajanja, dejansko nastalih stroškov in dejanskih obremenitev virov;
- kontrolo v okolju projekta, kjer gre za zaznavanje raznih motenj, sprememb, ki so nastale zunaj projekta in posledično lahko ogrozijo planirano izvajanje projekta;
- sprotne kontrole izvajanja projektnih del, ki so vezana na evidentiranje opravljenega dela v določenem časovnem obdobju.

Podobno Rozman in Stare (2008, str. 210-237) navajata, da pri kontroli projekta spremljamo predvsem doseganje ciljev projekta, in sicer doseganje rokov, stroškov in kakovosti projekta. Značilno je, da kontrolo opravljamo tako za vsako posamezno projektno aktivnost, kjer spremljamo njeno trajanje, rezultat in stroške, kot tudi za projekt kot celoto, kjer preverjamo povezanost aktivnosti, roke in stroške ter učinke projekta. Poleg te kontrole, pa v okviru projekta preverjamo še ustreznost uveljavljanja organizacije in s tem tudi pravilnost ugotovljenega stanja projekta. Gre za revizijo projekta oziroma kontrolo pravilnosti. Ta na primer ugotavlja, ali so vključene osebe delovale v skladu s pooblastili, preverja ustreznost plana, uveljavljanje in kontroliranje projekta.

5.5 Zaključek projekta

Zadnja faza projekta je njegov zaključek. Sledi procesu kontrole, ko ta ugotovi, da so zaključene vse projektne aktivnosti in da so izpolnjeni zastavljeni projektni cilji. Če so cilji projekta doseženi v predvidenem roku, se lahko ta zaključi pravočasno. Zaradi različnih vzrokov, kot so pomanjkanje finančnih sredstev, težave v samem projektu, spremembe okolja, ki lahko povzročijo neaktualnost projekta, se lahko ta zaključi tudi predčasno. Kerzner (2001,

str. 594) navaja kar devet razlogov za predčasen zaključek oziroma zaustavitev projekta, kot so: slabo začetno planiranje in napovedi na trgu, obstanek boljše alternative, sprememba strategije in interesa podjetja, prekoračitev časa in dovoljenih stroškov, odhod pomembnih ljudi iz podjetja ter preveč zapleten problem glede na razpoložljive vire.

Hauc (2002, str. 258) za konec projekta šteje, ko se ugotovi, da ni več potrebno vodstvo projekta in da so izpolnjeni vsi pogoji za doseganje planiranih poslovnih in drugih učinkov oziroma namena.

Ko se projekt zaključi, se rezultat preda naročniku in ta mora potrditi njegov sprejem. Nato se napiše končno poročilo in zbere ter uredi vsa potrebna dokumentacija. Osnovni namen poročila, ki ga shranimo v arhiv, je izboljšati prihodnje projekte, saj predstavlja dogajanje skozi celoten projekt: kaj je šlo v redu, kje so bile pomanjkljivosti, kdo je sodeloval v projektu ter kako je bil projekt uravnavan. Ob koncu projekta se razpusti tudi projektni tim. Zaposleni se razporedijo na druga delovna mesta ali na nove projekte (Phillips, 2004, str. 97-99).

6 PLAN PROJEKTA UVEDBE SISTEMA MOBILNOSTI

Na podlagi ugotovitev iz prejšnjih poglavij, bom v tem poglavju najprej povzela po mojem mnenju najboljše predloge, ideje, rešitve in načine uvedbe sistema. Tako bom razvila rešitev, ki mi bo predstavljala najboljši možni sistem mobilnosti za slovenska podjetja. Po tem delu bom šele sestavila okvirni plan projekta uvedbe sistema mobilnosti, kar je tudi cilj moje diplomske naloge.

6.1 Razvoj rešitve

Odločila sem se za naslednje štiri glavne točke z ustreznimi ukrepi, ki jih bom v nadaljevanju podrobneje predstavila in pojasnila, zakaj se mi zdi smiselno, da bi jih pri nas izvajali:

- **Osebni avto:** promocija sopotništva, preureditev parkirišč, razvoj systemske podpore in baza podatkov, hibridna službena vozila;
- **Kolo in pešačenje:** spodbujanje uporabe kolesa na poti v službo, kolesarnice, tuši, garderobe, varnostna oprema, brezplačni servis, električna in navadna službena kolesa, ugodnosti v nujnih primerih;
- Javni potniški promet in **delavski avtobusi**;
- **Ostalo:** informacijska tehnologija, spletna stran podjetja in intranet, informacijski center, sodelovanje s strokovno agencijo Fokus, kampanje.

6.1.1 Spodbujanje sopotništva in službena vozila

Glede na ugotovitve prejšnjih poglavij, da je kultura slovenskih vozačev naravnana največ k uporabi osebnega avtomobila z nizko zasedenostjo in da Slovenci z vožnjo z avtomobilom izražamo nek status ter smo bolj fleksibilni, kot pa z uporabo javnega prevoza, sledi, da bi v prvi vrsti spodbujala **sopotništvo**. S tem bi povečala stopnjo zasedenosti avtomobilov, zmanjšala število avtomobilov na poti v službo in iz nje ter na samem sedežu podjetja.

Podjetja sicer imajo zakonsko določeno število parkirnih mest, a so le-ta prezasedena, kar se odraža v tem, da so avtomobili parkirani kar na prostorih za kolesarje in pešce, nenazadnje pa tudi na invalidskih prostorih. Zaradi takih primerov bi najprej označila parkirne prostore za sopotništvo, ki bi bili rezervirani s posebnimi znaki (Slika 2) in bi bili blizu vhoda. Te ugodnosti bi imele pozitiven vpliv na uporabo sopotništva. Nekaj parkirnih prostorov, ki bi jih pridobila z manjšim številom avtomobilov, kot posledice uspešne promocije sopotništva, bi namenila strankam podjetja. S samo omejitvijo števila parkirnih prostorov pa bi pridobila še določen prostor, ki bi ga porabila za druge namene. Izgradila bi kolesarnice, tuše in garderobe, v primeru, da podjetje tega še nima ali pa so potrebne obnove.

Slika 2: Poseben znak, ki označuje rezervirano parkirno mesto za sopotništvo



Vir: Wikipedija, 2009.

Spodbujanje uporabe sopotništva se lahko začne s spremenjenim načinom razmišljanja zaposlenih, da lahko s skupinsko vožnjo privarčujejo denar in čas, spoznajo nove ljudi in ravnajo okolju prijazno. Ljudje bi se tako vozili skupaj v primeru, da hodijo v službo ob istem času in da so iz iste vasi, soseske oziroma, da jih voznik lahko pobere na poti v službo. Druga možnost je, da bi se dobili na določenem parkirišču in nadaljevali pot skupaj. Ta ponujena možnost je zaenkrat v Sloveniji slabše izvedljiva, saj sopotniških parkirišč še ni.

Da bi bilo sopotništvo še učinkovitejše, bi ga podprla z razvojem sistemske podpore oziroma z vzpostavitvijo **baze podatkov** o ljudeh, ki vsak dan potujejo na določenih relacijah. Osnovni namen baze bi bil posredovanje pri iskanju sopotnikov in voznikov. V to bazo bi se ljudje registrirali, opredelili, ali so vozniki ali sopotniki, po kateri poti potujejo, iz kje se vozijo, njihove kontaktne podatke in možne odsotnosti. Na osnovi teh podatkov bi izdelan

program, glede na zahteve uporabnika, predlagal sopotnike ali voznike. V bazo bi vključila še razpoložljiva službena vozila, ki bi jih lahko rezervirali in poiskali sopotnike. Ta del je pomemben zato, da ne bi prihajalo do protislovij med ukrepi, saj politika službenih vozil favorizira uporabo avtomobilov z nizko stopnjo zasedenosti. Izpostavila bi še zmanjšanje števila službenih vozil oziroma nakup energetske učinkovitih **hibridnih vozil**.

6.1.2 Spodbujanje kolesarjenja

Slovenska politika za trajnostni razvoj se prizadeva za izgradnjo in vzdrževanje pločnikov ter kolesarskih stez, kjer teh še ni, zato je drug pomemben ukrep spodbujanje **kolesarjenja in pešačenja**. Menim, da bi lahko ob ustrezni ponudbi in ugodnostih ter kampanj s strani podjetja povečali število kolesarjev. Kolesarjem bi zato najprej postavila **kolesarnico** blizu vhoda v podjetje, ki bi zaščitila kolesa pred krajo in slabim vremenom. Omenila pa sem tudi že izgradnjo **garderob in tušev**, kot pomemben del spodbujanja kolesarjenja in pešačenja. Zagotovila bi varnostno opremo kolesarjem, in sicer jopič z odsevniki, čelado, svetleče trakove, komplet svetilk, dežno pregrinjalo, tlačilko ter nahrbtnik. Vsak kolesar bi dobil ta **varnostni komplet** kot nagrado za uporabo, saj kolo ne povzroča emisij in zahteva mnogo manj prostora kot avto. Poleg tega bi zagotovila še **brezplačni servis** za kolesa na sedežu podjetja v primeru okvar in možnost izposoje **službenih koles**. Podjetje bi zato kupilo nekaj električnih in navadnih koles. Nagrajevanje kolesarjev bi zelo motiviralo zaposlene za rabo kolesa na poti v službo. V okviru promoviranja kolesarjenja bi organizirala še kampanjo proti kraji koles, kampanjo o pomembnosti osvetlitve kolesa in o varnosti, kolesarske izlete in spodbujala udeležbo na raznih dogodkih, kot so tekmovanja med podjetji in dan brez avtomobila.

Pomemben del pešačenja in kolesarjenja je zagotovljen prevoz v nujnih primerih. Ob primeru nadur, dela pozno v noč ali slabega vremena, zaposlen na cesti ni več varen, zato mu moramo ponuditi ustrezno alternativo. Poznamo še druge primere, ko mu moramo zagotoviti varno pot domov. Lahko nenadoma zbolijo, mora po otroke ali pa ima družinske probleme. Pomoč s strani podjetja bi zagotovila s tem, da bi vzpostavila informacijski center v podjetju, ki bi poleg posredovanja informacij, pomagal v takih primerih. Tu bi zaposlenemu našli voznika, ki ima še prostor v avtu, zagotovili službeni avto ali pa taksi. Kolesarji bi za take primere v Ljubljani dobili vozovnico za več voženj z mestnim avtobusom.

6.1.3 Javni potniški promet in delavski avtobusi

Glede na naravnost slovenske politike za trajnostni razvoj se obetajo boljši dnevi za JPP, ki ima trenutno previsoke cene, časovno neusklanjene in nepogoste linije. Izjema je ljubljanski potniški promet (v nadaljevanju LPP). Sistem javnega prevoza izven območja Ljubljane pa je zaenkrat še preslab, zato ga ne bi direktno spodbujala v prvi fazi. Spodbujala bi ga kasneje, ko

bi država uresničila svoje napovedi o izboljšanju javnih prevozov in vzpostavitvijo intermodalnih centrov.

V primeru ugodne lokacije podjetja v Ljubljani, bi spodbujala LPP s povračilom potnih stroškov za njegovo uporabo, saj je zelo dobro zasnovan. Mestni avtobusi so okolju prijazni in vedno bolj varni, poganja jih biodizel, vozovnice so cenovno dostopne in linije pogoste. Vse to zagotavlja privlačnost LPPja.

V večjih podjetjih, v katerih delajo v izmenah, kot so proizvodna podjetja, pa se mi zdi smiselno spodbujati uporabo **delavskih avtobusov**. Zanimanje za uporabo teh avtobusov bi vzbudila z uvedbo povračil celotnih potnih stroškov ob predložitvi mesečne vozovnice.

6.1.4 Ostalo

Informacijska tehnologija nam omogoča, da zmanjšamo potrebe po mobilnosti. Sodobna telefonija, internet in elektronska pošta nam to že v veliki meri zagotavljajo, a potrebno je zagotoviti tudi opremo za vodenje nekaterih sestankov preko telekonferenc in videokonferenc, če podjetje tega še nima.

Sama ponudba alternativ uporabi avtomobila in zagotavljanje informacijske tehnologije ne zagotavlja uspeha, če zaposlene o tem ne informiramo. Zato bi obnovila **spletno stran** podjetja in predvsem **intranet**, kjer bi bila dostopna že omenjena baza za podporo sopotništvu. Na spletni strani podjetja bi bile dostopne vse informacije o okolju prijaznih oblikah mobilnosti, in sicer o sopotništvu, kolesarjenju in pešačenju, delavskih avtobusih in LPPju. V vsaki od teh točk bi bile, poleg opisa oblike mobilnosti, poudarjene njihove prednosti, ugodnosti in koristi, če se zaposleni odločijo za njihovo uporabo. V primeru sopotništva bi bile tam še vse potrebne informacije o bazi sopotnikov, uporabi le-te, o rezerviranih parkiriščih, nasveti za sopotništvo ter nasveti za učinkovito vožnjo in o pravilnem vzdrževanju vozila. Zagotovljene bi bile informacije o kolesarjenju: o izposoji koles, delovnem času serviserja, dogodkih za kolesarje, izletih, kampanjah ter o odprtju novih kolesarnic, tušev in garderob. Tako bi spletna stran vključevala tudi pomembne novice podjetja, predvsem s poudarkom okoljskega zavedanja in akcij podjetja. Objavljeni bi bili še vozni redi in linije delavskih avtobusov oziroma LPPja.

Poleg spletne strani podjetja in intraneta bi v podjetju vzpostavila še **informacijski center**, ki sem ga že omenila pri nujnih primerih. Šlo bi za pomoč in posredovanje informacij, nasvetov na sedežu podjetja. Center bi individualno svetoval pri izbiri prometnega sredstva, pomagal pri iskanju prevoza v nujnih primerih, razdeljeval karte za mestni avtobus kolesarjem ter informiral novince in začasne delavce. V tej info točki podjetja bi zaposlila dva zaposlena, katera bi bila, že kot člana projektnega tima, ustrezno informirana o sistemu. V pomoč bi jima bil ravnatelj mobilnosti, ki bi izdeloval dnevne in tedenske plane mobilnosti v podjetju.

Za uspešno uvedbo sistema je pomembno sodelovanje med vodilnimi v podjetju, projektnim ravnateljem, zunanjim okoljem in vsemi zaposlenimi. K sodelovanju bi povabila še **strokovno agencijo Focus**, ki bi mi svetovala in pomagala pri izdelavi in uvedbi sistema. Poudarila sem vse zaposlene (tudi praktikante, začasne delavce in zunanje izvajalce), katere bi informirala, da ne bi prišlo do diskriminacije in občutka, da morajo nekateri spremeniti potovalne navade, drugim pa ni potrebno. Do vozačev je namreč relativno lahko dostopati in jih informirati kar na delovnih mestih. Ozaveščanje o ekoloških problemih in informiranje bi spodbujale **kampanje**, ki sem jih že navedla do sedaj. Dodala bi še naslednje notranje kampanje: začetne raziskave o potovalnih navadah zaposlenih, informativni sestanek za vse zaposlene ter razstave slik iz izletov v podjetju.

Torej, rešitev, za katero sem se odločila, vključuje trde in mehke ukrepe. Mehki ukrepi so cenovno nezahtevni. Nekaj več sredstev bi morala nameniti za izvedbo trdih ukrepov, in sicer za izgradnjo kolesarnice, tušev, garderob in nakup hibridnih službenih vozil. V primeru, da ima podjetje ustrezno infrastrukturo že zagotovljeno, bi jo le po potrebi obnovila. Uvedba sistema je torej enostavna, prav tako pa je enostavno tudi dostopanje do ljudi za informiranje.

Glede na to, da morajo biti zagotovljene alternative, upoštevani cilji trajnostne politike in razvita kultura mobilnosti (kar bom zagotovila z informiranjem), ocenjujem, da bo moja implementacija sistema uspešna. Menim, da bi k večjemu delu uspeha prispevale še ustne komunikacije med zaposlenimi in izven podjetja. Posledično bi postalo ime podjetja bolj znano, saj bi tudi zaposleni iz drugih podjetij izvedeli, kako skrbi naše za zaposlene. Ti bi bili zato še bolj motivirani za sodelovanje in podporo sistemu.

Kljub vsemu pa je pred samim razvojem plana potrebno izvesti raziskavo, ki nam natančneje pokaže, kateri ukrepi so za nas primerni in kateri niso. Z njo pridobimo informacije o potovalnih navadah ljudi, kje stanujejo, s kom bi se lahko vozili, kateri način prevoza bi jim svetovali, ali so pripravljeni na spremembe, kakšno mnenje imajo glede novih predlaganih rešitev, s kakšnimi problemi se srečujejo in kakšne so prometne razmere v okolici podjetja ter posledično o negativnih vplivih na okolje. Šele glede na ugotovitve, ki nam jih prinese analiza ankete, se potem odločamo, kakšno rešitev bomo uvedli.

Ker pa bi sama težko izpeljala anketo v večjem podjetju in jo analizirala, kar bi tudi preseglo dovoljen obseg diplomske naloge, bom za primer vzela izmišljeno podjetje s 1000 zaposlenimi, za katero bom naredila plan uvedbe sistema mobilnosti. V pomoč mi bodo dosedanja opažanja podjetja Elan v Begunjah. Podjetje bi bilo po mojem mnenju primerno za uvedbo takega sistema, saj se srečuje s preobremenjenimi parkirnimi prostori, stalnimi potrebami po povečevanju le-teh in še ni seznanjeno s sistemom mobilnosti zaposlenih.

6.2 Projekt uvedbe sistema mobilnosti

Uvedba sistema mobilnosti je naloga, ki mora biti izvedena v določenem časovnem obdobju, z danimi sredstvi ter določeno kakovostjo in je usmerjena v doseganje točno določenih ciljev. Kot tako predstavlja projekt, ki ga je potrebno planirati, uveljavljati in kontrolirati.

Ravnatelj projekta, ki je imenovan s strani vodstva podjetja, si izbere projektni tim (19 članov). Pri sestavi projektnega tima in kasneje pri razdelitvi nalog ter iskanju izvajalcev za posamezne aktivnosti projekta, se mora ozreti za tistimi kadri iz podjetja, ki so na voljo, imajo več časa in predvsem za mladimi kadri. Nekateri lahko zainteresiranost za sodelovanje v projektu izrazijo sami. Pomembno je, da so člani tima iz podjetja, saj so na eni strani zunanji izvajalci dražji, na drugi pa lahko po koncu projekta naše zaposlene prerazporedimo na nove funkcije v podjetju, ki so nastale z uvedbo sistema. S sodelovanjem v projektu so namreč najbolj seznanjeni z uvedbo sistema in njegovim delovanjem. Projektni tim bo torej sestavljen iz sodelavcev iz nabave, proizvodnje, prodaje, kadrovskega sektorja, sektorja za raziskave in razvoj in ostalih sektorjev podjetja.

V nadaljevanju predstavljam elaborat projekta, ki bi ga naredil ta projektni tim. Predpostavljam, da je anketa v podjetju izpeljana in analizirana ter narejen pregled stanja in možnosti uvedbe (stanje pešpoti, stanje kolesarskih stez, pregled poročil že uvajanih sistemov). Projektni tim je torej že šel skozi fazo potrebnega izobraževanja in prvih sestankov.

Naziv projekta je: Projekt uvedbe sistema mobilnosti zaposlenih. **Namen projekta** uvedbe sistema mobilnosti so številne koristi za podjetje in njegove zaposlene. S tem mislim na odpravljene probleme s parkiranjem, boljšo dostopnost do delovnega mesta, zmanjšane stroške prevoza, okolju prijaznejšo podobo podjetja, manj odsotnosti zaradi bolniških, zadovoljnejše in manj stresne zaposlene. Posledično se koristi pokažejo še navzven, in sicer z zmanjšanjem onesnaženja okolja.

Cilj projekta je vzpostavljen sistem oziroma rešitev, ki sem jo opredelila v prejšnji točki. Gre za bodoče stanje v podjetju, ki ga želim doseči, kot so ga dosegla omenjena podjetja v tretjem poglavju diplomske naloge. Cilj projekta je torej delujoč sistem, ki sem ga podrobneje že opredelila v točki 6.1.

Omejitve, s katerimi se bo potrebno soočiti, so tako časovne kot finančne. Časovna omejitev se navezuje na obdobje dveh let in pol od začetka projekta. Finančna omejitev pa so razpoložljiva sredstva, ki jih je podjetje pripravljeno nameniti za uvedbo sistema in s tem povezanimi ukrepi. V večini primerov določi višino finančnih sredstev, namenjenih za projekt, vodstvo podjetja. Denar lahko podjetje pridobi še iz EU sredstev in od ministrstva za promet. Investicija je dolgoročna in jo je vredno dobro pretehtati.

6.2.1 Strateške odločitve o izvedbi projekta

- **Financiranje projekta** bo torej iz naslova EU sredstev (40 %), ministrstva za promet (30 %) ter lastnih sredstev (30 %). Pri tem bodo upoštevana še ugodna posojila Ekosklada za nakup hibridnih službenih vozil ter sredstva donatorjev in sponzorjev. Proračun projekta je ocenjen na približno 447.000 € (brez prihodkov od prodaje desetih službenih vozil).
- **Kadri:** Zadolžen za projekt bo ravnatelj projekta s člani tima. Pogodbena izvajalca Gradbeno podjetje Tržič in Cestno podjetje Kranj se bosta najela za gradbena dela. Razvoj programske opreme bo izvedlo podjetje Hermes SoftLab, njeno namestitev pa bodo naredili informatiki podjetja (lastni kadri). Serviserja koles bo tim poskušal najti med zaposlenimi. Sodelovanje se bo vzpostavilo še z društvom Fokus.

6.2.2 Vmesni cilji in aktivnosti projekta

Projekt je razdeljen na 8 vmesnih ciljev, ki so podrobneje predstavljeni v nadaljevanju.

1. Izvedena promocija: Uvedba sistema mobilnosti zadeva vsa področja poslovanja podjetja, saj se nanaša na vse zaposlene v podjetju. Sledi, da je potrebno projekt predstaviti vsem zaposlenim, zato bo to prva ključna aktivnost projekta. Druga pomembna aktivnost bo izdelava celostne podobe, ki se bo začela z iskanjem idej, spremembami spletne strani in intraneta ter izdelavo promocijskega materiala, ki bo dostopen na informacijskem centru. Vse to bo potekalo v sodelovanju s Fokusom in informatiki podjetja. Informacijski center se bo postavil v avli podjetja. Opremil se bo s pisarniško opremo in računalniki z ustrežno programske opremo. V okviru promocije se bodo že začele izvajati kampanje za kolesarje ter izobraževanja o uporabi sodobne tehnologije.

2. Zagotovljena sredstva: Sredstva se bodo zagotovila po že omenjenem načrtu, kjer se računa na močno podporo Evropske unije in ministrstva za promet. Podroben finančni načrt bo izdelal vodja projekta. Naloga štirih članov projektnega tima bo pridobitev sponzorjev in donatorjev za kolesarsko opremo in organizacijo načrtovanih kampanj.

3. Pridobljeni pogodbeni izvajalci, partnerji in ostali ponudniki: Za izvedbo strokovnih del in potrebnih nakupov bo potrebno pridobiti pogodbene izvajalce, in sicer Gradbeno podjetje Tržič in Cestno podjetje Kranj za ureditev parkirnih prostorov podjetja in potrebnih gradbenih del. Partnerstvo s Fokusom je pomembno že od začetka zaradi promoviranja, pomoči pri uvajanju sistema in organiziranju kampanj. Računa se na uspešno sodelovanje. V tej fazi se bo našlo še najugodnejše ponudnike za kolesa, kolesarsko opremo in hibridna vozila.

4. Razvita sistemska podpora: V podjetju je strežnik že vzpostavljen. Za vzpostavitev baze za sopotništvo je potrebna le ustrežna programska oprema, ki jo bo podjetje naročilo pri

Hermes SoftLab-u, v vrednosti 10.000 €. Namestiti jo bodo informatiki podjetja s pomočjo strokovnih sodelavcev SoftLab-a. Po namestitvi bo možna registracija uporabnikov in vnos razpoložljivih službenih koles in vozil (po samem nakupu le-teh). To nalogo bo opravil ravnatelj projekta. Naloga prilagajanja in usklajevanja spletne strani in intraneta bo tekla v tesni povezanosti s fazo izvajanja promocije, saj bodo potrebni razni vnosi o informiranju, nasvetih in objavah dogodkov, ki bodo morali biti medsebojno usklajeni. Nadaljnje vzdrževanje strežnika bo naloga informatika podjetja, vsa programska oprema pa je krita z vzdrževalnimi pogodbami.

5. Zagotovljena infrastruktura: Infrastrukturo bosta zgradila omenjena pogodbeni izvajalca. Naloga dveh članov tima bo njihov nadzor in poročanje vodji projekta o napredku. Po zagotovitvi prostora za kolesarki servis bo en član tima poskušal najti serviserja koles v podjetju, ki bo to delo občasno opravljal.

6. Zagotovljena potrebna prevozna sredstva: Po identifikaciji ponudnikov hibridnih vozil bo sledil njihov nakup, še prej pa pridobivanje ugodnih posojil Ekosklada za 5 vozil. Odprodalo se bo deset starih službenih vozil. Stekel bo še nakup 40ih koles in potrebne kolesarske opreme, če je ne bomo pridobili dovolj od sponzorjev.

7. Preurejen pravilnik: Pravilnik o spremembi povračila potnih stroškov bo naloga treh članov tima, ki bodo predlagane spremembe pravilnika izročili v pregled vodstvu podjetja. Ta jih bo moral potrditi. Po odobritvi bo nov pravilnik določal celotno povrnitev potnih stroškov, v primeru uporabe delavskega avtobusa. Pravilnik bodo člani tima izobesili na oglasnih deskah podjetja, informacijskem centru ter na intranetu.

8. Predan sistem v uporabo: Zadnja faza projekta bo vključevala preizkus sistema, njegovega delovanja, možne popravke sistema in predajo le-tega ravnatelju mobilnosti. Aktivnosti, ki se bodo izvajale pri preizkušanju bodo naslednje:

- pilotna organizacija izletov, s katerimi bomo preizkusili učinkovitost promocijskih aktivnosti (ali so informacije dostopne do vseh, ali bo odziv velik, ali se bodo razstavile slike v podjetju po dogodkih, ali se bodo oglaševali sponzorji, itd.);
- preizkušanje baze za sopotništvo: pregledala se bo programska oprema, če je ustrezna in deluje, kot je bilo načrtovano;
- preverjanje delovanja informacijskega centra, kjer bosta že delovala dva člana tima in bosta podala predloge izboljšav, potrebnih sprememb in poročala o delu na centru ter o uporabljanju promoviranih načinov prevoza s strani zaposlenih;
- ravnatelj projekta bo skupaj z dvema članoma tima preveril še dograjene prostore in preurejena parkirišča, če bodo potrebne reklamacije;
- preverili bomo še pravilno uporabo sopotniških parkirišč in možnih kršitev;
- končna točka bo še pregled vseh nakupov, če se odplačujejo, če so zaključni, ali pa obstajajo potrebe po še dodatnih nakupih.

6.2.3 Mrežni in terminski plan

Iz prvega osnutka terminskega plana (Slika 3) je razviden začetek in konec projekta. Projekt se bo začel 01.09.2009 s pripravami na sestanek, končal pa predvidoma 14.03.2012. Planirano je torej, da se bo projekt zaključil v dveh letih in pol in trajal skupaj 620 dni. Podroben mrežni in terminski plan je v Prilogi 3. V njem so opredeljeni cilji in aktivnosti, njihovo trajanje in izvajalci posameznih nalog. Terminski plan se bo kasneje prilagajal v skladu s povratnimi informacijami, ki jih bomo ravnatelju dajali vsi člani tima.

Slika 3: Osnovni terminski plan

ID	Task Name	Duration	Start	Finish	Timeline											
					2010				2011				2012			
					Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
0	Projekt uvedbe sistema mobilnosti zaposlenih	620 days	Tue 1.9.09	Wed 14.3.12	[Gantt chart showing project duration from Q3 2010 to Q2 2012]											
1	1 izvedena promocija	302 days	Tue 1.9.09	Thu 18.11.10	[Gantt bar for task 1]											
2	1.1 organizacija sestanka	42 days	Tue 1.9.09	Wed 28.10.09	[Gantt bar for task 2]											
7	1.2 priprava celostne podobe	140 days	Thu 29.10.09	Tue 25.5.10	[Gantt bar for task 7]											
12	1.3 postavitve informacijskega centra	15 days	Wed 26.5.10	Tue 15.6.10	[Gantt bar for task 12]											
16	1.4 organizacija kampanj	60 days	Thu 1.7.10	Wed 29.9.10	[Gantt bar for task 16]											
20	2 zagotovljena sredstva	70 days	Tue 3.11.09	Wed 17.2.10	[Gantt bar for task 20]											
23	2.3 pridobivanje sponzorjev in donatorjev	29 days	Mon 23.11.09	Fri 8.1.10	[Gantt bar for task 23]											
27	3 pridobljeni pogodbeni izvajalci, partnerji in ostali ponudniki	132 days	Fri 6.11.09	Fri 21.5.10	[Gantt bar for task 27]											
29	3.2 pridobivanje pogodbenih izvajalcev	65 days	Thu 18.2.10	Fri 21.5.10	[Gantt bar for task 29]											
33	3.3 pridobivanje ponudnikov za kolesa in ladijske vozila	25 days	Mon 22.2.10	Fri 26.3.10	[Gantt bar for task 33]											
38	4 razvita sistemska podpora	75 days	Thu 5.11.09	Fri 26.2.10	[Gantt bar for task 38]											
39	4.1 vzpostavitev baze podatkov za sopotni sistem	65 days	Thu 5.11.09	Fri 12.2.10	[Gantt bar for task 39]											
43	5 zagotovljena infrastruktura	205 days	Tue 29.6.10	Wed 4.5.11	[Gantt bar for task 43]											
47	6 zagotovljena potrebna prevozna sredstva	94 days	Mon 25.1.10	Tue 8.6.10	[Gantt bar for task 47]											
48	6.1 nakup hibridnih službenih vozil + prodaja	55 days	Mon 22.3.10	Tue 8.6.10	[Gantt bar for task 48]											
54	7 preurejen pravilnik	40 days	Wed 9.6.10	Wed 11.8.10	[Gantt bar for task 54]											
58	8 predan sistem v uporabo	210 days	Thu 5.5.11	Wed 14.3.12	[Gantt bar for task 58]											

6.2.4 Stroški projekta

Ocenjeni skupni stroški projekta znašajo 447.346 €. Skupno število opravljenih ur ravnatelja projekta, članov tima in informatika znaša 35.542 ur. Natančnejša razdelitev stroškov je opredeljena v programu, končni izračun pa prikazujemo v Tabeli 1.

Tabela 1: Fiksni in skupni stroški projekta

Vmesni cilji	Stroški	
	FC	TC
izvedena promocija	6.500,00 €	84.522,00 €
zagotovljena sredstva	0,00 €	19.360,00 €
pridobljeni pogodbeni izvajalci, partnerji in ostali ponudniki	0,00 €	3.092,00 €
razvita sistemska podpora	10.000,00 €	20.800,00 €
zagotovljena infrastruktura	22.000,00 €	27.952,00 €
zagotovljena potrebna prevozna sredstva	130.000,00 €	134.480,00 €
preurejen pravilnik	0,00 €	1.620,00 €
predan sistem v uporabo	0,00 €	155.520,00 €
Projekt uvedbe sistema mobilnosti zaposlenih		447.346,00 €

6.2.5 Tveganja projekta

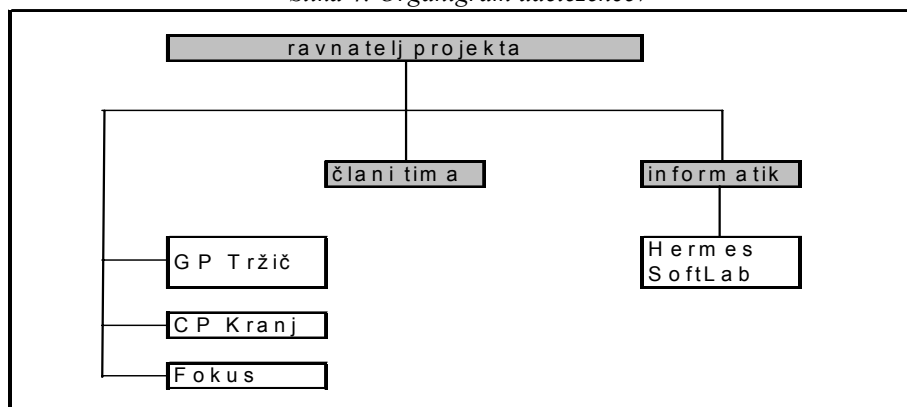
Ocenjena tveganja so notranja in zunanja. Notranja tveganja se nanašajo na morebitne odsotnosti članov tima zaradi bolezni, konflikte med člani in motiviranostjo. Tveganje vidimo tudi v pomanjkljivemu planiranju stroškov in rokov, predvsem zaradi pomanjkanja podrobnih informacij o podobnih projektih.

Med zunanjimi tveganji naj omenimo slab odziv zaposlenih, neodobranje sprememb na parkiriščih, uporabo rezerviranih parkirnih prostorov s strani voznikov, ki se vozijo sami ter neuporabo sopotništva v primeru službenih vozil. Ta tveganja lahko povzročijo motnje ali slabšo izvedbo projekta, nenazadnje tudi odlaganje končnega roka projekta. Ključen je zato prvi sestanek z vsemi zaposlenimi in stalna komunikacija. V primeru nerealizacije projekta v dogovorjenem roku pa se pojavi še naslednje tveganje, ki predstavlja večjo nevarnost. Gre za povračilo že pridobljenih EU sredstev, če se projekt ne zaključi v navedenem roku oziroma zamude ne znamo utemeljiti. Tveganja na strani gradbenih del in programske opreme pa se bodo prenesla na pogodbene izvajalce s pomočjo dobro napisanih pogodb.

6.2.6 Organizacija projekta

Projekt bo umeščen v obstoječo organizacijo podjetja. Povezave in odnose med udeleženci na projektu prikazuje organigram udeležencev na sliki 4. Matrika pristojnosti in odgovornosti je zaradi obsežnosti podana v Prilogi 4.

Slika 4: Organigram udeležencev



6.2.7 Poslovnik projekta

V projektu bo projektni ravnatelj in 19 članov tima. Tim se bo na začetku sestajal enkrat na teden, kasneje pa enkrat na mesec. Glede na potrebe bodo možni dodatni sestanki. Komuniciranje bo potekalo osebno, preko mobilnih telefonov, elektronske pošte in sestankov.

Pomembna bo komunikacija s pogodbenimi izvajalci, partnerji in ostalimi ponudniki. Vsa dokumentacija, povezana s projektom, se bo vodila na enem mestu, in sicer pri vodji projekta.

SKLEP

Okoljskim problemom ni videti konca, pa čeprav nas na vsakem koraku spremljajo vzpodbude za njihova reševanja. Vsak od nas lahko deloma prispeva k reševanju teh problemov, a vprašanje je, če bomo to počeli zaradi nas samih, ali zaradi pritiska drugih. V diplomskem delu sem se osredotočila na skrb podjetij glede vožnje njihovih zaposlenih. Podjetja imajo namreč vpliv na veliko večino ljudi v državi, oziroma boljše rečeno na vozače, ki obremenjujejo okolje z izpušnimi plini. Po pregledu literature sem ugotovila, da se je dnevna mobilnost iz preteklosti bistveno spremenila, in sicer na visoko stopnjo uporabe osebnega avtomobila z nizko zasedenostjo, kar še zdaleč ni trajnostno. Zato sem se odločila za pregled novih, alternativnih načinov prevoza, ki bi jih lahko spodbujala podjetja in s tem prispevala k čistejšemu okolju.

Sistem mobilnosti zaposlenih je nov koncept promocije trajnostnega prevoza in je ključni del za zmanjšanje negativnih posledic povečanega dnevnega prometa. Načrtno ga lahko uvedemo le s projektnim načinom dela. Zaradi tega sem najprej predstavila definicije mobilnosti, ki poudarjajo premik, gibljivost. Po navedbi različnih vrst mobilnosti, sem se osredotočila na zame pomembno mobilnost, in sicer na mobilnost v podjetju oziroma mobilnost zaposlenih, torej vozačev. Ugotovila sem, da s pomočjo uvedbe sistema lahko bistveno spremenimo navade ljudi in njihov odnos do uporabe avtomobila. To ugotovitev sem podprla z uspešno uvedenimi sistemi mobilnosti v nekaterih znanih podjetjih, ki so izvedli prehod na okolju prijaznejše oblike mobilnosti. Sistemi po uvedbi teh podjetij so mi zato predstavljali ciljno stanje mojega projekta. Projekt je v literaturi opredeljen kot enkratna dejavnost, sestavljena iz vrste med seboj prepletajočih se aktivnosti, ki ima svoj začetek in konec, v njem pa sodelujejo strokovnjaki z različnih področij. Glede na to opredelitev, je jasno, da gre pri uvedbi sistema mobilnosti zaposlenih resnično za projekt, ki ga je potrebno planirati, uveljaviti in kontrolirati.

V praktičnem delu sem tako najprej razvila najboljšo možno rešitev, ki vključuje spodbujanje sopotništva, uporabo koles in hoje, delavskih avtobusov, javnega prevoza, informiranje in komunikacijo z zaposlenimi. Nato sem pripravila okvirni plan in organizacijo projekta uvedbe sistema mobilnosti, s katerim sem dosegla zastavljeni cilj diplomskega dela. Projekt bi po planu trajal dve leti in pol, višina ocenjenih potrebnih finančnih sredstev pa ne bi predstavljala prevelikega stroška za podjetje, če le-tega primerjamo s koristmi iz naslova uvedenega sistema. Vendar pa menim, da je to šele začetek na dolgi poti uvajanja razvite rešitve v podjetja. Torej pot od zamišljenega v realno stanje je še dolga, a glede na okoljsko problematiko menim, da bo ta pot postala krajša in bo uvedba takega sistema postala nujna v večini naših in tujih podjetjih.

LITERATURA IN VIRI

1. Bajec, A. (urednik). (1994). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
2. *BASF - The Chemical Company*. Najdeno 31. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.basf.com/>
3. Bole, D. (2004). Dnevna mobilnost delavcev v Sloveniji. *Acta geographica Slovenica*, 44 (1), 25–45.
4. Brandon, D. (2006). Developing the Schedule and Cost Plan. V M. Potter, K. Roth, A. Appicello, J. Neidig, B. Shore (ur.), *Project Management for Modern Information Systems* (str. 120-156). London: IRM Press.
5. Burke, R. (1999). *Project management: Planning and Control Techniques*. (3rd ed.) Chichester: Wiley.
6. Charvat, J. (2002). Project Critical Path. V *Project Management Nation: Tools, Techniques, and Goals for the New and Practicing IT Project Manager* (str. 115). New York: Wiley.
7. *Dictionary.com – mobility definition*. Najdeno 6. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://dictionary.reference.com/browse/mobility>
8. Dolinar, K. & Knop, S. (urednici). (2000). *Leksikon Cankarjeve založbe*. (tretja izdaja) Ljubljana: Cankarjeva založba.
9. *Družbena neenakost in mobilnost*. Najdeno 6. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.b4ever.net/datoteke_load.php?st=313
10. Registrirana cestna motorna vozila in prikolice, Slovenija, 2007. (2008). *Ekonomsko področje - Transport*. (prva objava, 30. maj 2008). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
11. *ERASMUS [Europa – Education and Training]*. Najdeno 6. januarja 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/structure/erasmus_en.html
12. *EURES – Evropski portal za zaposlitveno mobilnost*. Najdeno 6. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.europa.eu.int/eures/home.jsp?lang=sl>
13. European Communities. (2006). *Europeans and mobility: first result of an EU-wide survey*. Najdeno 7. januarja 2009 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/employment_social/workersmobility_2006/uploaded_files/documents/FIRST%20RESULTS_Web%20version_06.02.06.pdf
14. *Evropsko leto mobilnosti delavcev 2006*. (2006). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije. Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve.
15. Gido, J. & Clements, J.P. (2003). Project Management Concepts. V *Successful Project Management* (str. 4-19). Mason: Thomson/ South-Western.
16. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)*. (2004). (3rd ed.) Newtown square: Project Management Institute (PMI).
17. Hauc, A. (1982). *Projekti v organizacijah združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
18. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. (prva izdaja) Ljubljana: Gospodarski vestnik.

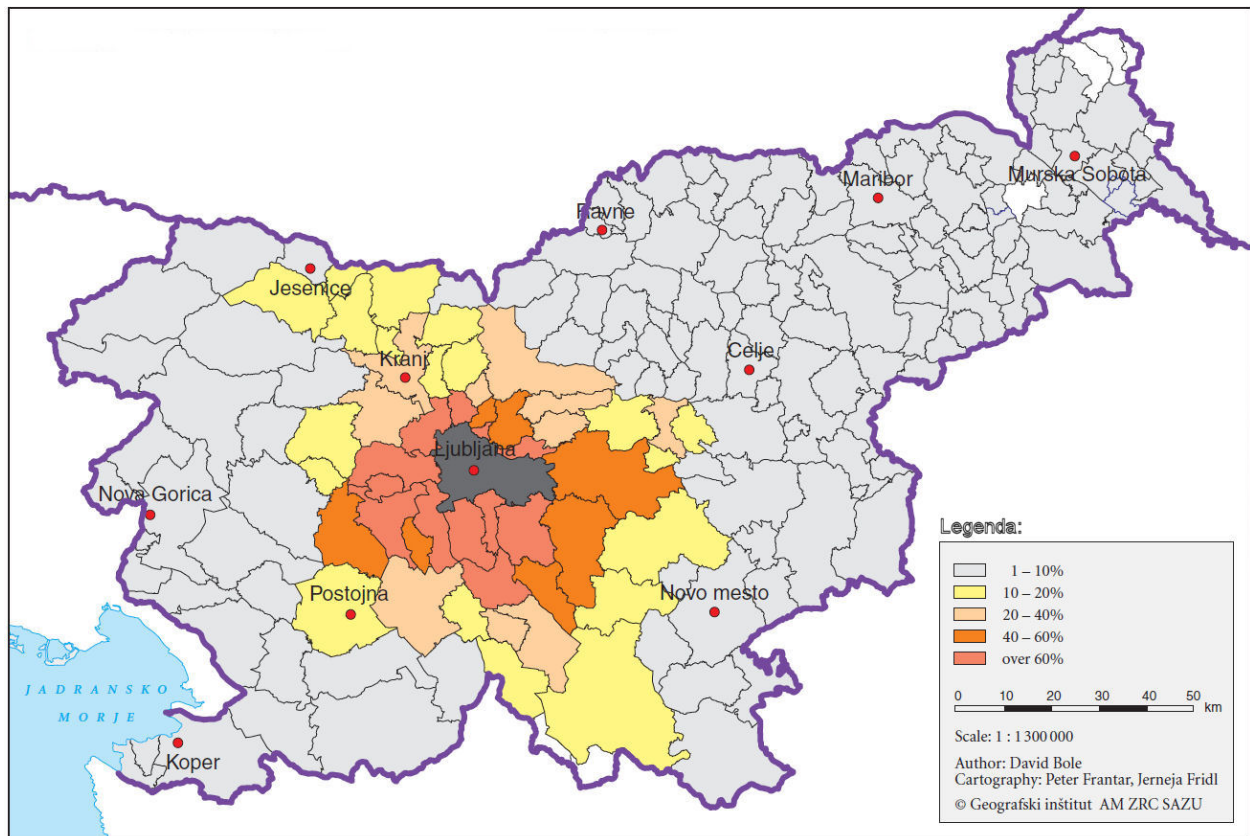
19. Kerzner, H. (2001). Planning. V *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (str. 549-594). (7th ed.) New York: Wiley.
20. Kerzner, H. (2003). *Project management*. (8th ed.) Hoboken: Wiley.
21. Klementschtz, R., Stark, J. & Sammer, G. (2007). Integrating Mobility Management in Land Development Planning with Off-Street Parking Regulations. *Journal of Urban Planning & Development*, 133 (2), 107-113.
22. Kovačič, M. & Vovk, T. (2006, 28. februar). Poročilo raziskave: *Mobilnost slovenskih delavcev pri iskanju zaposlitve v državah EU/EGS*. Najdeno 6. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.ess.gov.si/slo/Eures/Dogodki/2006/27-04-06/Porocilo_mobilnost_2006.pdf
23. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
24. Malačič, J. (2003). Migracije. V *Demografija. Teorija, analiza, metode in modeli* (str.155-182). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
25. *Načrt razvoja mobilnosti v podjetju*. (2008). [Cipra]. Najdeno 5. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.cipra.org/sl/cc.alps/natecaj/plan-de-deplacement-entreprise-pde>
26. Newell, M. W. & Grashina, M. N. (2004). *The Project Management Question and Answer Book*. New York: Amacom.
27. Phillips, J. (2004). *Project Management Professional Study Guide*. Osborne: McGraw-Hill.
28. Poblet, P. (2008). *Application form – Prize for mobility management in companies*. Najdeno 5. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.epomm.org/ecommm2008/CMM%20APP%20STM%20Microelectronics%20GRENOBLE%20france%20EN.doc>
29. Pressl, R. & Reiter, K. (2003). *Upravljanje z mobilnostjo in potovalna ozaveščenost*. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.eu-portal.net/material/downloadarea/kt7_wm_sl.pdf
30. Pučko, D. (1999). *Strateško upravljanje*. (druga izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Rozman, R., Kovač, J. & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
32. Rozman, R. (1996). Kako prevesti »management« v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovanje, vodenje, ravnanje? *Organizacija*, 29 (1), 5-18.
33. Rozman, R. (2000). Organizacijske strukture za vključitev projektov. V *Analiza in oblikovanje organizacije* (str. 95-99). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Rozman, R. (2006). *Projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
35. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. (prva izdaja) Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
36. Rusjan, B. (2002). Planiranje in kontrola projektov. V *Management proizvodnje* (str. 229-244). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
37. *Slovensko združenje za projektni management*. Najdeno 20. novembra 2008 na spletnem naslovu <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>
38. Transport, Slovenija, 2006. (2008). *Statistične informacije*. (Št. 36, 31. julij 2008). Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

39. Stead, D. & Banister, D. (2001). Influencing Mobility Outside Transport Policy. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 14 (4), 315-330.
40. *STMicroelectronics*. Najdeno 5. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.st.com/stonline/>
41. *Teze za trajnostno prometno politiko Slovenije*. (2006, 23. februar). Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.umanotera.org/upload/files/Trajnostna%20prometna%20politika%20-%20Teze%20KTPP%20-%20pdf.pdf>
42. *TOOLBOX – Famous Examples*. Najdeno 31. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.mobilitymanagement.be/english/fame.htm>
43. *Trajnostna mobilnost*. (2004). [*Fokus društvo za sonaraven razvoj*]. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu http://www.aure.si/knjiznica/trajnostna_mobilnost.pdf
44. *Upravljanje mobilnosti v podjetjih*. [*Fokus društvo za sonaraven razvoj*]. Najdeno 10. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.focus.si/index.php?node=200>
45. Van Vugt, M., Van Lange, P.A.M., Meertens, R.M. & Joireman, J.A. (1996). How a Structural Solution to a Real-World Social Dilemma Failed: A Field Experiment on the First Carpool Lane in Europe. *Social Psychology Quarterly*, 59 (4), 364-374.
46. Verbinc, F. (1974). *Slovar tujk*. (četrti izdaja) Ljubljana: Cankarjeva založba.
47. *Wikipedija, prosta enciklopedija*. Najdeno 17. novembra 2008 na spletnem naslovu http://sl.wikipedia.org/wiki/Glavna_stran
48. *Wolford AG*. Najdeno 31. januarja 2009 na spletnem naslovu <http://www.wolford.com/>

PRILOGE

PRILOGA 1: Zaposlitvena privlačnost občine Ljubljana za dnevne vozače.....	1
PRILOGA 2: Shema plana uvedbe sistema mobilnosti za podjetja.....	2
PRILOGA 3: Računalniški izpis terminskega plana projekta Uvedbe sistema mobilnosti zaposlenih.....	3
PRILOGA 4: Matrika pristojnosti in odgovornosti.....	4

PRILOGA 1: Zaposlitvena privlačnost občine Ljubljana za dnevne vozače



Vir: D. Bole, Dnevna mobilnost delavcev v Sloveniji, 2004, str. 34.

Razvoj sheme



Vir: R. Pressl & K. Reiter, *Upravljanje z mobilnostjo in potovalna ozaveščenost*, 2003, str. 17

PRILOGA 3: Računalniški izpis terminskega plana projekta Uvedbe sistema mobilnosti zaposlenih

ID	Task Name	Duration	Start	2009		Qtr 4, 2009				Qtr 1, 2010			Qtr 2, 2010			Qtr 3, 2010			Qtr 4, 2010			Qtr 1, 2011			Qtr 2, 2011			Qtr 3, 2011			Qtr 4, 2011			Qtr 1, 2012			Qtr 2
				Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	
0	Projekt uvedbe sistema mobilnosti zaposle	620 days	Tue 1.9.09																																		
1	1 izvedena promocija	302 days	Tue 1.9.09																																		
2	1.1 organizacija sestanka	42 days	Tue 1.9.09																																		
3	1.1.1 priprave na sestanek	40 days	Tue 1.9.09																																		
4	1.1.2 priprava brošur/letakov	20 days	Tue 1.9.09																																		
5	1.1.3 pošiljanje vabil na sestanek	1 day	Tue 29.9.09																																		
6	1.1.4 vodenje sestanka	1 day	Wed 28.10.09																																		
7	1.2 priprava celostne podobe	140 days	Thu 29.10.09																																		
8	1.2.1 iskanje idej	10 days	Thu 29.10.09																																		
9	1.2.2 obnova spletne strani	30 days	Thu 12.11.09																																		
10	1.2.3 ureditev intraneta	40 days	Thu 24.12.09																																		
11	1.2.4 priprava promocijskega materiala	60 days	Mon 1.3.10																																		
12	1.3 postavitve informacijskega centra	15 days	Wed 26.5.10																																		
13	1.3.1 postavitve potrebne opreme	10 days	Wed 26.5.10																																		
14	1.3.2 zagotovitev sistemske podpore z	15 days	Wed 26.5.10																																		
15	1.3.3 zlaganje promocijskega materiala	1 day	Thu 27.5.10																																		
16	1.4 organizacija kampanj	60 days	Thu 1.7.10																																		
17	1.4.1 org. kampanje proti kraji koles	30 days	Thu 1.7.10																																		
18	1.4.2 kampanja o pomembnosti osvetlit	30 days	Thu 19.8.10																																		
19	1.5 organizacija izobraževanja o uporabi soc	30 days	Thu 7.10.10																																		
20	2 zagotovljena sredstva	70 days	Tue 3.11.09																																		
21	2.1 izdelava finančnega načrta	10 days	Tue 3.11.09																																		
22	2.2 zbiranje finančnih sredstev	60 days	Tue 17.11.09																																		
23	2.3 pridobivanje sponzorjev in donatorje	29 days	Mon 23.11.09																																		
24	2.3.1 identifikacija potencialnih sponzor	5 days	Mon 23.11.09																																		
25	2.3.2 priprava načrta pristopa do potenc	5 days	Mon 30.11.09																																		
26	2.3.3 obisk in predstavitve projekta	15 days	Fri 11.12.09																																		
27	3 pridobljeni pogodbeni izvajalci, partnerji i	132 days	Fri 6.11.09																																		
28	3.1 sklepanje partnerstva s Fokusom	10 days	Fri 6.11.09																																		
29	3.2 pridobivanje pogodbenih izvajalcev	65 days	Thu 18.2.10																																		
30	3.2.1 kontaktiranje gradbenih izvajalcev	15 days	Thu 18.2.10																																		
31	3.2.2 dogovarjanja	30 days	Thu 11.3.10																																		
32	3.2.3 sklepanje pogodb	20 days	Fri 23.4.10																																		
33	3.3 pridobivanje ponudnikov za kolesa i	25 days	Mon 22.2.10																																		
34	3.3.1 iskanje ponudnikov	10 days	Mon 22.2.10																																		
35	3.3.2 primerjava ponudb	10 days	Mon 8.3.10																																		
36	3.3.3 izbira najugodnejših ponudb	5 days	Mon 22.3.10																																		
37	3.4 pridobivanje ponudnikov za hibridna vozil	10 days	Mon 1.3.10																																		
38	4 razvita sistemska podpora	75 days	Thu 5.11.09																																		
39	4.1 vzpostavitev baze podatkov za sopot	65 days	Thu 5.11.09																																		
40	4.1.1 namestitve programske opreme	20 days	Thu 5.11.09																																		
41	4.1.2 registriranje zaposlenih	40 days	Thu 10.12.09																																		
42	4.2 spletna stran in intranet-prilaganja/usk	70 days	Thu 12.11.09																																		
43	5 zagotovljena infrastruktura	205 days	Tue 29.6.10																																		
44	5.1 preureditev parkirnih prostorov podjetja	60 days	Tue 29.6.10																																		
45	5.2 izgradnja kolesarnic in prostora za koles	60 days	Tue 5.10.10																																		
46	5.3 izgradnja tušev in garderob	120 days	Wed 3.11.10																																		
47	6 zagotovljena potrebna prevozna sredstva	94 days	Mon 25.1.10																																		
48	6.1 nakup hibridnih službenih vozil + pn	55 days	Mon 22.3.10																																		
49	6.1.1 pridobivanje ugodnih posojil preko	40 days	Mon 22.3.10																																		
50	6.1.2 nakup vozil	15 days	Wed 19.5.10																																		
51	6.2 nakup električnih in navadnih koles	10 days	Tue 6.4.10																																		
52	6.3 pridobivanje opreme od sponzorjev	40 days	Mon 25.1.10																																		
53	6.4 nakup ostale vamostne opreme za koles	20 days	Tue 16.3.10																																		
54	7 preurejen pravilnik	40 days	Wed 9.6.10																																		
55	7.1 predlaganje spremembe pravilnika za pc	15 days	Wed 9.6.10																																		
56	7.2 čakanje na potrditev	10 days	Thu 1.7.10																																		
57	7.3 uvedba sprememb in informiranje	15 days	Thu 15.7.10																																		
58	8 predan sistem v uporabo	210 days	Thu 5.5.11																																		
59	8.1 preverjanje sistema	150 days	Thu 5.5.11																																		
60	8.2 popravki	40 days	Tue 13.12.11																																		
61	8.3 predaja sistema ravnatelju mobilnosti	20 days	Thu 16.2.12																																		

PRILOGA 4: Matrika pristojnosti in odgovornosti

	C1: izvedena promocija	C2: zagotovljena sredstva	C3: pridobljeni pogodbeni izvajalci, partnerji in ostali ponudniki	C4: razvita sistemska podpora	C5: zagotovljena infrastruktura	C6: zagotovljena potrebna prevozna sredstva	C7: preurejen pravilnik	C8: predan sistem v uporabo
ravnatelj projekta	O	O	P	P	O	P	O	O
član1	S							S
član2	S							S
član3	I							S
član4	I							S
član5	S							S
član6	S			S				S
član7	S			S			I	S
član8	S			S			I	S
član9	S	S					I	S
član10	S	S						S
član11	S	S						S
član12	S	S						S
član13	S		S			S		S
član14	S		S			S		S
član15	S		S		S	S		S
član16	S		S		S	S		S
član17	S		S			S		S
član18	S		S			S		S
član19	S		S					S
informatik	I			I				S
GP Tržič			P		I			
CP Kranj			P		I			
Hermes SoftLab				I				
Fokus	S		P					S

Legenda: I = izdelava, P = potrdi, O = odgovoren, S = sodeluje