

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VODENJE PROJEKTNEGA TIMA ORGANIZACIJE  
KULTURNE PRIREDITVE**

Ljubljana, februar 2009

TADEJ LEB

## **IZJAVA**

Študent/ka \_\_\_\_\_ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom \_\_\_\_\_, in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD.....	3
1. PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT.....	4
1.1 PROJEKT.....	4
1.1.2 Življenjski cikel projekta.....	5
1.1.3 Udeleženci v projektu.....	5
1.1.4 Oblikovanje projektne ekipe.....	6
1.2 PROJEKTNI MANAGEMENT.....	7
1.2.1 Manager.....	7
1.2.2 Management.....	7
1.2.3 Projektni management.....	8
1.2.4 Faze projektnega managementa.....	9
1.2.4.1 Začetek projekta.....	9
1.2.4.2 Načrtovanje projekta.....	9
1.2.4.3 Izvedba projekta.....	10
1.2.4.4 Kontrola projekta.....	11
1.2.4.5 Zaključek projekta.....	11
2. VODENJE.....	11
2.1 SPLOŠNO O VODENJU.....	11
2.2 KLJUČNE FUNKCIJE VODENJA.....	13
2.3 VODENJE KOT KOMUNIKACIJSKI POJAV.....	16
3. VODJA.....	17
3.1 VEDENJSKE KOMPETENCE PO ICB V3.0.....	18
3.2 USPEŠEN TIM.....	22
4. ANALIZA VODENJA TIMA PROJEKTA ORGANIZACIJE PRIREDITVE.....	23
4.1 PREDSTAVITEV IN PLAN PROJEKTA.....	24
4.2 POROČILO O IZVEDBI.....	26
4.3 VODENJE TIMA.....	28
4.3.1 Analiza vodenja tima.....	28
4.3.2 Analiza vedenja vodje po ICB.....	30
4.3.2.1 Voditeljstvo.....	30
4.3.2.2 Pripadnost in motivacija.....	32
4.3.2.3 Samoobvladovanje.....	32
4.3.2.4 Vztrajnost in prepričljivost.....	33
4.3.2.5 Sprostitev.....	34
4.3.2.6 Odrprtost.....	35
4.3.2.7 Ustvarjalnost.....	35
4.3.2.8 Usmerjenost k rezultatom.....	36
4.3.2.9 Učinkovitost.....	37
4.3.2.10 Posvetovanje.....	37
4.3.2.11 Pogajanja.....	38
4.3.2.12 Konflikti in krize.....	39
4.3.2.13 Zanesljivost.....	39
4.3.2.14 Upoštevanje vrednot.....	40
4.3.2.15 Etika.....	41
4.3.2.16 Povzetek analize vedenja vodje po ICB.....	41
SKLEP.....	43
LITERATURA IN VIRI.....	44
PRILOGA: CELOTEN ELABORAT PROJEKTA	

# 1. UVOD

Življenje vsakega človeka je skozi dneve življenja povezano z različnimi projekti. Lahko bi celo rekli, da človek obstaja zaradi projektov, saj lahko trdimo, da na nek način tudi dihanje predstavlja projekt, vendar se zdi samoumevno in ni tako zakomplicirano in strukturirano, kot projekt, kot ga razumemo v ekonomiji.

Razumevanje besede projekt je od človeka do človeka različno in tako so se tudi pojmovanja avtorjev skozi čas razlikovala. V nadaljevanju o teh teorijah in avtorjih ne bom veliko razpravljaj, saj je o tem že veliko napisanega in znanega, bom pa jih seveda omenil.

Sam sodelujem v glasbenem svetu, glasbeni produkciji in v vsem, kar je povezano z glasbo. Sodeloval sem že pri različnih projektih povezanih z glasbo in prireditvami, najbolj pa človeka pritegne velik dogodek in samo organiziranje le tega. Zato sem se tudi !lotil večjega zalogaja in se odločil organizirati velik stadionski koncert. Velik izziv mi je predstavljal celoten spekter od priprav do zaključka. Predvsem pa sem v vsem tem iskal probleme, ki se kažejo v projektnem managementu. Prav to zadnje me je še posebej zanimalo, zato sem se odločil poiskati odgovore.

Namen diplomskega dela je podrobneje spoznati management projektov in še posebej vodenje članov projektnega tima, ob tem pa s primerjavo teoretičnih izhodišč z načinom že izpeljanega projekta izboljšati lastne organizacijske in voditeljske sposobnosti. S tem bi na nek način tudi sodelavcem izvajanja kulturnih prireditev zagotovil ustrezno vodenje.

Poleg teoretične raziskave področja vodenja projektne timov in analize vodenja tima že izpeljanega projekta, je cilj diplomskega dela, na osnovi pridobljenega znanja o projektnem managementu in vodenju ter na konkretnem primeru organizacije kulturne prireditve pokazati, da je projektni management najprimernejše orodje za uporabo pri tako velikih organizacijskih zalogajih. Ne glede na to, da podjetja, ki se ukvarjajo s tovrstno aktivnostjo, svoje delo opravljajo po vnaprej določenih scenarijih, je vedno možno najti še boljše in ustrežnejše poti za doseg končnega cilja. Največ problemov pa se pojavlja prav pri ustreznem vodenju tima.

Tako se bom posvetil konkretnemu projektu. Na tem projektu bom skušal prikazati, kako projekt uspešno izpeljati, kaj je potrebno za to, ter ožje in podrobneje opredeliti vodenje projektne tima oziroma ljudi, ki ga sestavljajo. Na začetku bom teoretično opredelil projekt in naštel nekaj vrst projektov ter opredelil projektni management. S tem se bom dejansko navezal na namen in cilj naloge, kasneje pa ta pogled predstavil še praktično. Omenil bom tudi življenjski cikel projekta. To se mi zdi v tej fazi pomembno, saj le tako lahko spremljamo potek dela in pravi tek projekta. Z znanjem o življenjskem ciklu projekta si lažje razlagamo in predstavljamo sam projekt in njegove faze. Kasneje se bom usmeril v vodenje, značilnosti vodij in vodenje ljudi na projektu ter skušal prikazati, kako deluje uspešen tim. V tem delu se bom dejansko usmeril v bistvo te naloge. Vodenje bo vodilo celotnega nadaljevanja, tako v teoretičnem kot v praktičnem pogledu. Predstavil bom različne načine vodenja in na koncu tudi izbral svojega. Z argumentiranjem izbranega načina vodenja se bom ukvarjal v analizi svojega vodenja. Med

vsemi naštetimi načini vodenja, bom odgovoril na vprašanje, zakaj sem izbral prav ta način vodenja in ne na primer neke druge oblike vodenja. Skozi tekst bom iskal povezave med učinkovitostjo izvajanja projekta ter motiviranostjo članov tima. V veliki meri je prav ta povezava odvisna od načina vodenja. Tako bom del analize posvetil tudi temu. Po eni strani gre za razmišljanje, po drugi strani pa bom teorijo skušal potrditi s konkretnim primerom in analizo vodenja na projektu. Konec bo torej predstavljal moj konkretni primer projekta in analizo slednjega, hkrati pa se bom bolj osredotočil na vodenje ljudi na tem projektu in analizo vodenja. Pri vsem tem pa se bom opiral na teoretske predpostavke.

## **2. 1. PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT**

### **3. 1.1 Projekt**

Beseda projekt izvira iz latinščine, kjer je imenovana proiectum. V slovarju tujk ima več pomenov. Za nas je zanimiva naslednja razlaga: »projekt je sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo dela, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob (načeloma) usklajenem delovanju več ljudi, služb, podjetij.« (Tavzes, 2002, str.930) Kot sem omenil že v uvodu, je beseda projekt različno pojmovana. Zgodovina in tok časa sta prinašala veliko avtorjev, ki so se ukvarjali s projektnim managementom. Definicije se niso dosti razlikovale, nekateri so jim dodajali, drugi pa odzemanjali določene točke. Enotne opredelitve še danes ni, so pa določene, ki se jih bolj ali manj držimo in se jim skušamo približati. Kot sem že omenil, se s temi teorijami ne bom ukvarjal, na tem mestu pa lahko le naštejemo nekaj avtorjev, ki so se ukvarjali s projekti in managementom projektov. Opredelitve segajo v leto 1951, ko je začel Davis, nadaljeval je Martino, kasneje Newman, Sikavica in Novak, Burke, Spinner, že v tem stoletju pa Meredith in Mantel. Po vseh teh opredelitvah lahko projekt opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo), ki ga sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti; za katerega je značilna neponovljivost projektnega procesa, v katerem nastaja učinek (proizvod) projekta; enkratnost proizvoda ali storitve; časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu (Rozman & Stare, 2008, str. 4).

Ko govorimo o projektih razlikujemo več vrst projektov, ki jih delimo glede na določena sodila. Prva delitev projektov na dve vrsti je glede na učinek projekta, tukaj gre torej za proizvod ali storitev. Druga delitev se nanaša na naročnika projekta, ki je lahko posameznik, podjetje, porabnik, država. Lock (Rozman & Stare, 2008, str. 11) pa je razdelil projekte na štiri temeljne skupine, ki so gradbeniški, proizvodni, ravnalni in raziskovalni projekti. Delitev pa je seveda še več, vendar jih na tem mestu ne bom omenjal.

### **4.**

## 1.1.2 Življenjski cikel projekta

Vsak dogodek se mora nekje začeti in nekje končati, torej vsebuje začetek in konec. Tako se tudi projekt nekje začne in se na koncu zaključi. To trajanje bi lahko imenovali trajanje, življenje, potek projekta, ob tem, ko življenjski cikel težko rečemo, saj cikel pomeni ponavljajočo dejavnost, projekti pa se med seboj razlikujejo in nikoli ne potekajo po popolnoma istih fazah. Tudi pri opredelitvah faz življenja projekta je v zgodovini prišlo do različnega razumevanja. Spet se je zvrstila cela vrsta avtorjev, ki si različno razlagajo faze v življenju projekta. Avtorji, od Rosenaua, Kerznerja, Dinsmora (Rozman & Stare, 2008, str. 18-19) in drugi, si razlagajo faze življenja projekta različno. Eni omenjajo tri, drugi štiri in tretji celo pet faz v življenju projekta. Za naše razumevanje bo dovolj, če naredimo skupek vsega in izluščimo štiri faze v življenju projekta, ki so:

- začetek projekta, ki vključuje vse od zahtev uporabnika, ideje, razdelave ideje, določitev konceptov, izbire projekta,
- podrobnejše planiranje projekta, tako izvedbe kot samega ravnanja,
- uveljavljanje in izvedba ter kontrola projekta
- zaključek projekta.

Življenjski cikel oziroma faze v življenju projekta je potrebno razumeti, saj posamezne faze zahtevajo svoje odločitve in dejanja. Tako je jasno, da zaposleni na projektu oziroma delavci, sodelavci, niso udeleženi v vsaki fazi projekta. Prav tako to velja za sredstva.

## 5. 1.1.3 Udeleženci v projektu

V projektih sodeluje veliko ljudi, delavcev, strokovnjakov. Vsak je zadolžen za svoje naloge in nosi svojo odgovornost. Pri nekaterih se lahko celo zgodi, da če svoje naloge ne opravijo pravilno ali dovolj dobro, lahko trpi celoten projekt in je ogrožena lahko celo njegova izvedba.

Če povzamemo definicijo, so »udeleženci projekta ljudje ali skupine, ki imajo določen interes v projektu in so zainteresirani v njegovih učinkih« (Rozman & Stare, 2008, str. 148). Če omenimo, kdo so lahko udeleženci v projektu, lahko naštejemo naslednje: naročnik projekta, ki opredeli namen projekta in določi okvire ter ravnatelja projekta, sponzor ali pokrovitelj projekta, ljudje, zainteresirani za izvedbo projekta, a v njem neposredno ne sodelujejo, so pa vključeni pri financiranju in v zameno pričakujejo od projekta tudi koristi. Ravnatelj podjetja je ponavadi kar naročnik projekta, zadolžen je za strategije, usmerja in nadzira potek projekta in usklajuje sodelovanje poslovnih funkcij in projekta. Ravnatelj projektov usklajuje večje število projektov med seboj in je odgovoren za program projektov. Ravnatelj projekta planira, uveljavlja in kontrolira. Predmet njegovega vodenja so zaposleni na projektu. Postavitev ravnatelja podjetja je ena ključnih stvari za končno uspešnost projekta. Odgovoren je trem udeležencem, torej podjetju, v katerem je zaposlen, naročniku projekta, ter ekipi projekta. Poslovno – funkcijski ravnatelji so pomembni za uspešno izvedbo projekta. Odgovorni so za ustrezno usposobljenost članov tima oziroma sodelavcev na projektu in da so vsebinsko in časovno ustrezno zasedeni. Usmerjevalna skupina, ki ni vedno ustanovljena, prevzema naloge naročnika projekta. Njena

naloga je predvsem usmerjanje dela na projektu s postavljanjem ciljev in glavnih nalog. Strokovne skupine tudi niso vedno prisotne, vključene so le v primerih, ko se v projektu pojavijo težka vsebinska vprašanja. Ravnalec skupine aktivnosti je lahko poslovno – funkcijski ravnatelj, ponavadi pa so to ravnalci v okviru poslovne funkcije. Ravnalec aktivnosti odgovarja za svojo aktivnost. Najpomembnejši v projektu pa je tim projekta. To so ljudje, ki dejansko delajo na projektu, to pomeni izvajanje aktivnosti in sodelujejo z ravnateljem projekta tudi v planiranju in kontroliranju projekta. Pri ekipi je zelo pomemben timski duh, čeprav je to skupek ljudi iz različnih področij in z različnimi karakterji. Kot sem zgoraj že omenil, so v projektih pomembni ravnatelji vseh področij. Eni odločajo bolj splošno o projektu, drugi so v projektu stalno fizično prisotni in njihove odločitve imajo vidne posledice, tako pozitivne kot negativne. Veliko vlogo pri izvedbi projekta ima projektni tim, ki je v veliki večini odvisen od svojega vodje, torej na tem človeku leži velika teža odgovornosti. Delovanje tima je odvisno od sposobnosti vodje, na tem mestu lahko govorimo o njegovem zaznavanju, komunikaciji in podobnih lastnostih, ki jih bom omenil v nadaljevanju. Tako lahko zaključimo, da so ljudje, torej udeleženci, najpomembnejši del projekta, saj skoraj vse poteka prek njih. Sama uspešnost dela pa se kaže na končnih rezultatih, ki so plod dobrega ali slabega dela, vzrok za to pa tiči v dobrem ali slabem vodenju.

#### **6. 1.1.4 Oblikovanje projektne ekipe**

Projektna ekipa je sestavljena iz vodje ali ravnatelja projekta in članov. Ravnatelji projekta člane vodijo in usmerjajo. Nosijo popolno odgovornost, za pravočasno, kakovostno in čim cenejše izpeljan projekt. Projekt predstavljajo tako v podjetju kot tudi izven njega. Zato je določitev ustreznega vodje oziroma ravnatelja ena ključnih nalog. Ravnatelja določi naročnik projekta, ponavadi kar vodstvo podjetja. Pri izbiri ravnatelja obstajajo določeni kriteriji, na katere se vodstvo opira. Ti kriteriji so dosedanje delo in izkušnje na projektih, osebne sposobnosti, vodstvene sposobnosti in tehnično ali strokovno poznavanje projekta. V zadnjem času se pojavlja trend učenja in izobraževanja ravnateljev, saj je projektov veliko, dobrih ravnateljev pa vse manj. Zato podjetja šolajo ljudi, da bodo lahko prevzeli določene projekte. Začnejo pa seveda vsi na nekih manjših, manj pomembnih projektih in s časom napredujejo do vedno večje odgovornosti. Kandidat za ravnatelja projekta mora imeti sposobnosti ravnanja, kar pomeni, da mora biti sposoben strateško planirati, predračunavati, organizirati, razvijati sposobnost zaposlenih in podobno. Prav tako mora imeti vodstvene sposobnosti, ki temeljijo predvsem na osebnostni moči, sposobnosti komuniciranja in spodbujanja članov ekipe. Te sposobnosti pridejo prav predvsem pri usklajevanju dela in delovnih nalog. Ravnatelju ni potrebno v podrobnosti vedeti vse o strokovni plati projekta, je pa priporočljivo, da do neke mere pozna področje stroke.

Za izvedbo projekta pa so seveda potrebni tudi člani projektne ekipe. Vendar tudi pri njih veljajo neka pravila oziroma kriteriji izbire. Ni kar vsak delavec sposoben delovati v projektnem timu, niti ni primeren za homogeno delovanje skupine. Člani projekta morajo imeti ustrezno strokovno poznavanje projekta. Imeti morajo željo po sodelovanju z drugimi in delovanju v določenem timu. Po nekaterih avtorjih naj bi imeli člani projektne ekipe naslednje lastnosti: pripadnost projektu, kar pomeni, da dajejo člani prednost projektu pred drugimi dejavnostmi, delitev odgovornosti, kar pomeni, da člani delijo graje in pohvale, povezane s projektom, prožnost,

prilagodljivost nepredvidenim spremembam, usmerjenost v delo in rezultate, sposobnost dela pod pritiskom rokov in drugih zahtev, medsebojno zaupanje in podpora, usmerjenost v ekipo, sprejemljivost za ideje drugih, sposobnost delovanja v hierarhični strukturi in v projektni strukturi, poznavanje ravnalnih tehnik in s tem pomena projekta kot celote.

Prav tako pa v projektih sodelujejo tudi zunanji sodelavci. Za določena dela nimamo ustreznih kadrov in takrat se lahko obrnemo na zunanje izvajalce. Slednji na projektu ne sodelujejo celoten čas. Prisotni so kratkotrajno, le toliko, da opravijo svoje delo. Delo zunanjih izvajalcev je tudi pogosteje kontrolirano.

Ker izbrani sodelavci oziroma člani projektne ekipe praviloma dobro poznajo svoje področje dela, neko dodatno usposabljanje nima pravega pomena. Bolj problematično področje je poznavanje sodelavcev. Lahko se pokaže, da se posamezni sodelavci ne ujemajo in ne sodijo v isto skupino. Lahko pa se zgodi, da so zamenjave ali dopolnitve članov potrebne iz drugih razlogov. Za usposobljenost članov ekipe skrbijo poslovno – funkcijski ravnatelji. Ravnatelj projekta pa naj bi se osredotočil predvsem na spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti. Treba je uporabljati tehnike, kot so viharjenje možganov ali brainstorming, zapisovanje idej in podobno. Vse to spodbuja ustvarjalnost posameznikov. Izvedba pa je odvisna od soglasnosti vseh članov ekipe. Ravnatelj projekta mora nenehno ocenjevati uspešnost dela članov in njihovo vlogo v ekipi. To je lahko temelj nagrajevanja ali napredovanja. Ocenjevati je treba tudi zunanje izvajalce, da se bomo tudi v prihodnosti lažje odločili za sodelovanje. Na koncu pa je seveda ocenjen tudi sam ravnatelj projekta, kar pa je naloga naročnika projekta ali vodstva podjetja.

## **7. 1.2 Projektni management**

### **8. 1.2.1 Manager**

Za začetek najprej nekaj na splošno o managementu in managerjih. Slednji usmerjajo človeške in materialne vire ter vodijo delo oddelka ali organizacije. Managerji predstavljajo le del zaposlenih v organizaciji. Managerji morajo določati načrte dejavnosti, s katerimi bi kar najbolj učinkovito in uspešno dosegli cilj organizacije. Managerji skušajo doseči cilje organizacije s tem, da pridobivajo sodelavce, kvalificirane za posamezne naloge. Z drugimi besedami, da posamezne naloge opravljajo zaposleni, ki so za to kar najboljše usposobljeni. Managerji opravljajo predvsem naloge, ki so pomembne za uspešno delovanje organizacije.

### **9. 1.2.2 Management**

Management je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev (Možina, 1994, str. 16). Management bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno reševanje problemov, ki se pojavljajo na področju planiranja, organiziranja, vodenja in pregledovanja razpoložljivih virov pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije.



Management je mentalna dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu. Je ključni podsistem v organizaciji, ker povezuje in usmerja vse druge podsisteme. V tem smislu management vsebuje (Možina, 1994, str. 16):

- koordinacijo človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije
- povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe
- razvijanje organizacijskega vzdušja, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje
- učinkovito opravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje
- izpeljevanje različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.

Management nekateri opredeljujejo tudi kot poslovodenje, upravljanje ali ravnanje. Vendar, da ne prihaja do nesporazumov, je najboljša uporaba besede management.

### **10.1.2.3 Projektni management**

Projektni management pomeni management dela, s katerim želimo razviti in vnesti inovacijo ali spremembo v obstoječe delovanje. Vključuje planiranje in kontroliranje projekta, s čimer želimo ob upoštevanju omejenih sredstev in predračuna ohraniti projekt v želenem časovnem okviru. Od splošnega managementa se razlikuje predvsem po svoji časovni omejenosti (Russell & Taylor, 1998, str. 785).

V slovenskem jeziku avtorji uporabljajo več poimenovanj za projektni management. Najbolj pogosti izrazi, ki se še uporabljajo so ravnanje, projektni menedžment, management projektov, vodenje.

Projektni management lahko obravnavamo ožje kot management, ki je zadolžen za projekt, ali širše tako v povezavi s procesi in managementom pred projektom in po njegovem končanju.

Projektni management je koncepcija vodenja, gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 2002, str. 169).

Projektni management obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Poleg navedenih funkcij managementa pa mora projektni manager posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem.

Po Bakerju (2000, str. 17) je projektni management določen s petimi procesi. Prvi proces je proces začetka projekta, kjer se opredelijo cilji, obseg projekta in projektna skupina. Sklene se

pogodba o sodelovanju in določi pravila projekta, ki vključujejo opredelitve vlog, avtoritet, načina komunikacije ipd. Naslednji proces je planiranje projekta, v okviru katerega se določi potek dela oziroma zaporedje aktivnosti, potrebnih za izvedbo projekta, potrebne vire, časovni načrt izvedbe projekta in odobritev plana. Temu sledi proces uveljavljanja projekta, ki vključuje usklajevanje in vodenje projektnega tima v skladu z odobrenim projektним planom. Hkrati z uveljavljanjem projekta poteka tudi proces kontrole projekta, ki obsega meritve oziroma primerjave med dejanskim in planiranim stanjem ter ukrepe za odpravljanje nastalih odstopanj. Zadnji proces projektnega managementa je proces zaključka projekta, ki vključuje analizo in ocenitev projekta.

Vse definicije kot bistvo managementa projektov omenjajo princip dela skupine ljudi z namenom, da bi kar najuspešneje dosegli zastavljene cilje. Tako po slovenskih avtorjih projektni management sestoji iz planiranja, organizacije, vodenja in kontrole projekta (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 158).

#### **11. 1.2.4 Faze projektnega managementa**

Faze projektnega managementa so:

- začetek projekta
- planiranje
- organiziranje
- izvajanje
- kontrola
- zaključek projekta

##### **12. 1.2.4.1 Začetek projekta**

V začetni fazi projekta naročnik opredeli namen in cilje projekta, okvirno vsebino projekta ter managerje in druge sodelavce projekta. Določi tudi končni rok projekta, predvidene stroške ter druge mejne točke projekta. V začetni fazi sprejme tudi formalno odločitev o odprtju projekta. Naslednji korak je preučitev idej in pobud ter nato izločanje tistih pobud, ki iz različnih vzrokov niso primerne za izvedbo. Treba je oceniti tudi smotrnost izvedbe z lastnimi sredstvi in ljudmi ali iskati zunanje izvajalce. Po izbiri ustrezne ideje za uvedbo projekta sledi iskanje možnega managerja projekta ter možnih sodelavcev, ki bi se lahko vključevali v delo pri projektu.

##### **13. 1.2.4.2 Načrtovanje projekta**

Načrtovanje ali planiranje projekta predstavlja podrobna določitev projekta, njegovih aktivnosti, dogodkov, rokov in stroškov. Faza planiranja se vedno pojavi kot ena izmed začetnih faz delitev managementa projekta. Za planiranje projekta obstajajo štiri osnovni razlogi, in sicer odstraniti ali zmanjšati negotovost, izboljšati učinkovitost operacij, doseči boljše razumevanje ciljev in zagotoviti osnovo za kontrolo dela (Kerzner, 2001, str. 550).

Planiranje projekta pomeni zamišljanje vseh aktivnosti v projektu, rezultatov in poti za njihovo doseganje, upošteva njihovo povezanost, trajanje, stroške in zaposlene (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 158). Ker pri projektu sodeluje več ljudi in si lahko vsak od njih predstavlja drugačen potek svojih ter tudi drugih aktivnosti, je naloga planiranja, da te različne poglede uskladi skladno s ciljem celotnega projekta. Zelo pomembna je tudi členitev projekta na posamezne aktivnosti. Vse te aktivnosti je treba med sabo uskladiti, opredeliti njihovo trajanje in povezanost ter opredeliti njihov opis, trajanje, nosilce in njihovo odgovornost. Izdelava plana se zato začne z opredelitvijo projekta, njegovega namena in vsebine. Zaposlene razporedimo na posamezne aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo projekta. Nato moramo preveriti sredstva, ki bodo zaposlenim služila za doseganje ciljev v okviru projekta. Za doseganje kakovostnega rezultata projekta namreč potrebujemo plan ljudi in sredstev, kar je tudi končni rezultat planiranja projekta.

Glavni mehanizem za kontrolo projekta je plan stroškov. Pri tem skušamo planirati aktivnosti tako, da bodo ob danem trajanju projekta stroški kar najnižji oziroma da se bodo zaradi skrajševanja projekta stroški kar najmanj povečali (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 159). Nekateri plani, ki so del plana stroškov, se na koncu spremenijo v celoten plan stroškov, ki služi projektnemu managerju kot osnova za primerjavo z dejansko uresničenimi plani. Zato je v tej fazi treba finančno ovrednotiti vsako kategorijo, ki bo vključena v določen projekt. Nekateri avtorji fazi planiranja in organiziranja kar združujejo, česar se držim tudi sam.

#### **14. 1.2.4.3 Izvedba projekta**

V fazi izvedbe, ki se lahko imenuje tudi uveljavljanje projekta se uveljavi planirana organizacija in sproži se zamišljeno delovanje zaposlenih. Proces izvedbe dobiva vhodne podatke iz načrtovanja in kontrole, predaja pa rezultate procesu kontrole.

Po Lipovcu (1987, str. 272-283) se uveljavljanje organizacije začne s kadrovanjem, kar pomeni, da ravnatelji uveljavljajo 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.

Izvedba projekta ima štiri glavne elemente. To so kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje. V postopek kadrovanja uvrščamo iskanje in pridobivanje ustreznih kadrov, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in načrtovanje njihove kariere (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 198). Kadrovanje je najpomembnejše pri izbiri ravnatelja projekta, hkrati pa ravnatelju pomaga pri pridobivanju primernih sodelavcev in njihovem združevanju v projektni tim. Vodja za svoje delo potrebuje moč, ki lahko temelji na njegovi strokovni, osebni ali položajni avtoriteti. Komuniciranje je ključna oblika dela projektnega tima. Prav komuniciranje omogoča njegovo delovanje in razvoj, saj sta nenehno medsebojno obveščanje in izmenjavanje mnenj pogoja za sodelovanje in odločanje v projektu. Motiviranje članov projektnega tima poteka v smeri ustvarjalnosti sodelujočih. Stopnja motiviranosti zaposlenih pa neposredno vpliva na njihovo delovno učinkovitost.

#### **15. 1.2.4.4 Kontrola projekta**

Pri kontroli projekta manager projekta ugotavlja odstopanja projekta glede na plan in išče vzroke posameznih odstopanj ter ukrepa. Kontroliranje projekta je spremljanje njegove izvedbe, primerjanje dejanskega stanja in poteka projekta s planiranim, ugotavljanje odstopanj med doseženim in planiranim ter predlaganje popravnih akcij oziroma ukrepov, s katerimi bi odpravili odstopanja in uresničili planirano (Rozman, 1994, str. 176). Kontrola projekta poteka v treh zaporednih korakih. V prvi fazi se ugotavlja in spremlja dejansko stanje organizacije in opravljenega delovanja. Druga faza vključuje primerjave s planom, ocenjevanje opravljenega in ugotavljanje odstopanj in vzrokov. V tretji fazi sledi ukrepanje, odpravljanje ovir in odklonov s korektivnim delovanjem (Mrzel, 2005, str. 17).

Kontroliranje projekta je proces, s katerim se poskuša zagotoviti, da dogodki sledijo planom projekta, in sicer s koordiniranjem aktivnosti vseh prizadetih (Moder, 1983, str. 324)

Kontrola je lahko stalna, ko se potek projekta spremlja neprestano, občasna, ko se stanje projekta preverja v določenem trenutku ali na vnaprej predvidenih kontrolnih točkah.

#### **16. 1.2.4.5 Zaključek projekta**

V zaključni fazi projekta se rešitve projekta predajo v uporabo oziroma naročniku. O zaključku projekta odloča naročnik, ki ta projekt sprejme s posebnim sklepom. Zaključno poročilo sestavljajo različni dokumenti in gradiva.

Pri primopredaji se projekt poveže z rednim poslovanjem podjetja, zato je primopredaja planirana vnaprej in zajeta v letnih in operativnih planih poslovanja (Hauc, 2002, str. 246). Že pred zaključkom projekta je treba ustrezno usposobiti uporabnike ter jih seznaniti z rezultati, kajti po primopredaji rezultata ti skrbijo za proces. Če so cilji projekta doseženi v predvidenem roku, se lahko projekti zaključijo pravočasno. Ob zaključenem projektu se rezultat preda naročniku, nato se napiše končno poročilo in zbere ter uredi vsa projektna dokumentacija. Ker je projekt končan, se projektni tim razpusti, zaposleni pa se razporedijo na druga delovna mesta.

## **17. 2. VODENJE**

### ***18.2.1 Splošno o vodenju***

Kot je dejal Max Dupree v svoji knjigi, je vodenje hkrati umetnost, praksa in znanost (Tracy, 2000, str. 72). Spet drugi pišejo o vodenju kot postopku usmerjanja vsakega k mestu, kamor naj bi prispel (Blanchard & Muchnick, 2003, str. 115). Vsak vodja mora imeti nekaj sodelavcev in naloga vodenja in managementa je dosežati rezultate s pomočjo drugih, torej pridobiti ljudi, da opravijo svoje delo. In resnična umetnost vodenja je sposobnost ravnanja z različnimi ljudmi v različnih situacijah na ustrezen način. Impresiven pa je naslednji citat: »Vsakdo je potencialno vrhunski izvrševalec. Nekateri potrebujejo na poti tja le malo pomoči.« (Blanchard, Zigarmi & Zigarmi, 1985, str. 113)

Vsakdo, ki želi uspešno voditi, mora poznati zakonitosti, ki veljajo na tem področju (Valentinčič, 1987, str. 34). Tako obstaja več vrst vodenja oziroma več stilov vodenja. Ti stili pa so odvisni od različnih dejavnikov. Na začetku je izbira stila vodenja odvisna od situacije v kateri se nahajamo. Naslednji dejavnik je ustrezna zrelost podrejenega, kar pomeni, kakšno znanje, izkušnje in spretnosti ima naš sogovornik oziroma podrejeni. To je zelo pomembno, saj bomo z njim sodelovali in moramo poznati nivo razumevanja. Tretji dejavnik je tip osebnosti podrejenega, kar je tudi zelo potrebno poznati, saj nepoznavanje lahko vodi v nerešljive konflikte. Zadnji dejavnik, ki določa učinkovitost vodje, je tip odločitve o kateri razpravljamo. Vrsta odločitve mora biti povsem jasna in ne dvomljiva in kar se da najboljša za vse vpletene.

Ko govorimo o stilih vodenja lahko omenimo štiri različne tipe vodenja v vodstvenih situacijah. Prvi stil se imenuje »Naročiti«. V teh situacijah delavcem oziroma podrejenim naročimo, kaj morajo narediti. Ta stil vodenja se uporablja takrat, kadar imamo opravka z osebo, ki ima omejeno količino znanja in izkušenj ali pa kadar je situacija zelo jasna in preprosta in ne zahteva razprave, povratnih informacij, razlage ali česa podobnega. Drugi stil vodenja je »Prodajati«. V tem primeru svoje ideje prodajamo drugim. Uporablja se predvsem v organizacijah oziroma v timih, kjer so delavci nadarjeni, usposobljeni, izkušeni, delovno vzdušje pa je zelo kolegialno in prijateljsko. V tem primeru podrejenim težko naročimo kaj naj naredijo, lažje jih v delo prepričamo. Vrhunski vodje so namreč odlični prodajalci in svoje ideje hočejo prodati drugim oziroma jih prepričati brez uporabe pritiska. Tak stil ima kot posledico zadovoljstvo delavcev in njihovo naklonjenost do dela. Tretji stil vodenja je »Dodeljevanje nalog«. Pri tem stilu je treba na začetku dobro premisliti o tem, komu bomo naloge dodelili in ali ta oseba ima izkušnje in znanja za to, da bo nalogo lahko dobro opravila. Četrty stil vodenja je »Sodelovanje«. To je vrhunec modernega in sodobnega vodenja. Ne more vsak zaposleni opravljati vsakega dela. Danes so za to profesionalci, strokovnjaki in od takih ljudi smo pogosto odvisni. V tem primeru naročanje, kaj naj naredijo, ne pride v poštev, saj v bistvu ne bi vedeli kaj naročamo. S temi ljudmi je potrebno sodelovati in se z njimi strinjati, saj na koncu vsi težimo k istemu cilju. Sodelovanje, razpravljanje, zastavljanje vprašanj o tem, kako se lotiti določenega problema, vse to je najučinkovitejši način ustvarjanja lojalnosti, vdanosti in predanosti nalogam. Najbolje je svoje delavce vključiti v proces odločanja, saj s tem vsi vedo kaj morajo delati, hkrati pa so delu še bolj predani.

Drugi dejavnik, ki vpliva na izbiro stila vodenja, je usposobljenost delavca za nalogo. Tu se ljudje oziroma delavci delijo v različne kategorije. Prva kategorija vključuje ljudi, katerih usposobljenost za nalogo je visoka. Tak človek obvlada svoje delo in ima veliko izkušenj. Stil vodenja je sproščen pogovorni stil, ko oba obveščata drug drugega in vodja nima skrbi glede opravljenih nalog. Druga kategorija vključuje delavce s srednje visoko usposobljenostjo za opravljanje nalog. Tak človek ve kako opravljati nalogo, vendar ni popoln. Še vedno sprašuje in naredi kakšno napako. Primeren stil vodenja v tem primeru je, da vodja sede z njim za mizo, se z njim pogovori in mu da jasno vedeti, kaj je njegova naloga. Potrebno je aktivno sodelovanje. Tretja kategorija vključuje delavce z nizko usposobljenostjo za opravljanje naloge. Gre za človeka, ki je na nekem delovnem mestu povsem nov. S tako osebo je potrebno zelo aktivno

sodelovati. Pogosto se mu dodeli tudi izkušenega delavca, da ga vsaj na začetku spremlja in mu pomaga. Izkušnje si seveda pridobiva s časom.

Različni stili vodenja so ključnega pomena, ko preidemo na področje tipi osebnosti. Vsak tip osebnosti zahteva svoj pristop. Tako imamo štiri tipe osebnosti. Povezovalc je introvertiran, vase zaprt, neodvisen, neprilagodljiv in zelo usmerjen k ljudem. Bistveno zanj je dobro razumevanje z drugimi in stalno odobravanje in potrjevanje. Noče prizadeti drugih ljudi, odloča se počasi in premišljeno in ne mara pritiska. Veliko da na mnenje okolice. Stil vodenja pri takemu tipu osebnosti mora biti počasnejši, umirjen, sproščen. Potrebuje senzitivno, proti ljudem usmerjeno vodenje, da se počuti prijetno. Dober vodja mora biti fleksibilen, treba se je prilagajati. Drugi tip osebnosti je analitik. Tak človek je usmerjen v svoje naloge, introvertiran, nedružaben. Je zelo natančen in pedanten. Ima veliko vprašanj, zato se ga je treba lotiti previdno in preudarno. Tretji tip osebnosti je vodja – direktor. Tak človek je usmerjen v svoje naloge, vendar družaben in ekstravertiran. Tak človek je usmerjen predvsem v rezultate. So nepotrpežljivi, nestrpni in nimajo potrpljenja s podrobnostmi. Pri takem človeku moramo biti hitri in moramo hitro preiti k bistvu, osredotočiti se moramo na rezultate. Četrti tip osebnosti je družabnež. Je zelo usmerjen k ljudem in je družaben. Ponavadi so to direktorji ali kreativni direktorji podjetij. Usmerjen je v dosežke. Pri takem človeku moramo biti optimistični, zabavni, hitri in učinkoviti. Pokazati moramo spoštovanje do njegovih dosežkov. Te tipe lahko prikazemo v naslednji tabeli:

*Slika 1: Tipi osebnosti delavcev*

	Introvertiran	Ekstravertiran
Usmerjen v ljudi	POVEZOVALEC	DRUŽABNEŽ
Usmerjen v naloge	ANALITIK	VODJA - DIREKTOR

*Vir: Tracy B., Vrhunsko vodenje, 2000, str. 72-120.*

Pri sprejemanju odločitev imamo tri tipe sprejemanja. Prvi tip je ukazana odločitev, kjer odločitev sprejmemo sami in je ponavadi povezana z velikim tveganjem. Drugi tip odločitve je posvetovalna odločitev, kjer druge vprašamo za mnenje, odločimo pa se še vedno sami. Tretji tip sprejemanja odločitev pa je sporazumna odločitev. Tu odločitev pade po demokratičnem glasovanju ljudi. Problemi nastajajo predvsem takrat, ko pride do nesporazuma, katero odločitev smo imeli v mislih.

### **19.2.2 Ključne funkcije vodenja**

Pri vodenju se lahko znajdemo pred veliko problemi. Največkrat smo s temi problemi seznanjeni, vendar vedno ni tako. Zna se zgoditi, da problemov ne znamo definirati ali jih sploh

ne odkrijemo, včasih pa za problem vemo, a ga ne znamo pravilno interpretirati oziroma ga lahko razumemo narobe. Na še večje težave lahko naletimo, če probleme napačno predstavimo podrejenim. Najbolj pomembna stvar pri spoznavanju in reševanju problemov je jasnost. Treba je točno in jasno vedeti kaj in kdaj delati in delati dobro. Jasna morajo biti osebna pričakovanja in pričakovanja podrejenih. Jasnost nalog in pričakovanj je povezana z osebno uspešnostjo, posledično pa tudi z uspešnostjo projekta ali podjetja.

Prva ključna stvar vodenja je zavedanje, da vsega ne moremo opraviti sami. Pomembno je, da se zavedamo, da lahko drugi opravijo delo za nas oziroma da delo opravimo s pomočjo drugih. Sposobnost dobrega managerja je, da lahko prepriča svoje podrejene, da dobro opravijo svoje delo. Drugič se moramo zavedati, da poznamo pomen in pomembnost skupinskega dela. Malo stvari lahko opraviš sam. Na tem mestu pride prav tudi slovenski rek več glav več ve. Že sama podjetja so nastajala tako, da se je več ljudi združilo, da so opravili delo, ki ga en človek ni mogel. Prav tako pa delo v skupini omogoča, da se vsak posveti eni nalogi ali tisti, ki jo najbolj obvlada, tako da vsak dela to kar zna in delo ja lahko učinkovito opravljeno. Tretjič moramo omeniti popoln prispevek posameznika. Če zaposleni ni s srcem pri stvari in popolnoma predan organizaciji, bo težko doseči večje uspehe. Kot manager moramo biti sposobni svoje ideje prenesti na podrejene in jih spodbuditi, da delo dobro in učinkovito opravljajo, kar pa se zlahka zgodi, če so podrejeni organizaciji predani. Seveda je za učinkovito delo potrebno tudi okolje. Naša naloga je, da tako okolje ustvarimo. To je celo boljši motivacijski prijem, kot motiviranje samega managerja. Motivirani delavci imajo tudi dober občutek, so osredotočeni in opogumljeni. Delavci dobijo občutek moči, kar je za njih zelo pomembno. Pomembna je tudi vrednost delavcev. Kot managerji jim moramo pomagati, da to svojo lastno vrednost ves čas zvišujejo. Le tako lahko napredujejo sami, s tem pa napreduje tudi naše podjetje. Človeški kapital je največje premoženje podjetja, če to lahko imenujemo na tak način. Z več znanja ljudje postanejo tudi bolj dragoceni za organizacijo. Vrednost človeka torej raste. S tem se zvišuje tudi samozaupanje, višja je tudi stopnja usposobljenosti. Minimalni temelj uspešnega vodenja je torej motiviranje in ustvarjanje pravega okolja.

Bistvene funkcije vodenja so torej načrtovanje, organizacija, izbira delavcev, dodeljevanje nalog, nadzor delavcev, merjenje delovne uspešnosti, poročanje, brez neprijetnih presenečenj in delanje na samem sebi.

Dobro načrtovanje je temelj uspeha in imeti sposobnost, da lahko dobro načrtujemo in cilje delovnih nalog prenašamo tudi ostalim, je ključnega pomena. Če dobrega načrta nismo sposobni oblikovati, mora to delo za nas opraviti nekdo drug oziroma moramo mi delati za nekoga, ki načrt zna pripraviti. Pri načrtovanju gre predvsem za jasno opredeljene vmesne in končne cilje. Treba je opredeliti na primer kakšni so cilji poslovanja, prodaje, proizvodnje, v našem primeru tudi kaj je cilj projekta. Treba je določiti pot za doseg teh ciljev in vmesne kontrolne točke, na katerih preverjamo uspešnost dela v zasledovanju naših ciljev. Tudi svojim podrejenim je treba jasno sporočiti kaj od njih pričakujemo in kaj želimo, da naredijo. Jasno zavedanje ciljev tako vodi v dobro in pravočasno opravljene naloge, kar posledično prinese tudi pohvale in spoštovanje.

Organizacija, kot naslednja bistvena funkcija vodenja, skrbi za to, da se potek dela primerno organizira. To pomeni, da moramo ugotoviti, kaj potrebujemo za izvedbo nalog in dosego cilja. Sredstva in stvari zberemo, pa naj gre tukaj za denar ali materialne dobrine. Razmisliti moramo tudi o svojih talentih in znanjih, ki nam bodo prišli prav na poti do zastavljenega cilja. Organizacija torej zahteva predvsem razmišljanje in zbiranje sredstev za dosego cilja. In že smo pri izbiri delavcev. Kadrovska politika odloča predvsem o tem, ali bo neka organizacija preživela ali propadla. Bistvo kadrovske politike je izbiranje pravih ljudi, ki bodo opravili delo. Ni treba, da so najboljši, morajo biti pravi. To je pomemben test za vodjo. S pravim pristopom namreč prave ljudi lahko izberemo. Ključ uspeha so dandanes ljudje in najboljši managerji imajo najboljše ljudi.

Dodeljevanje nalog je naslednja ključna funkcija vodenja. Če vodja zna dodeljevati naloge, je na pravi poti. Znati dodeljevati naloge prispeva k razvoju samega sebe in k uspehu celotne organizacije. Je tudi ključ do napredka. Gre predvsem za predajanje odgovornosti in s tem ljudje osebno rastejo in postajajo bolj usposobljeni. Ljudje se razvijajo in postajajo pametnejši. Odgovornost prinaša tudi večjo previdnost. Ljudi pa lahko zelo spodbudimo tako, da jim dodelimo malenkost več nalog, kot sami mislijo, da zmorejo in s tem za odtenek presežejo samega sebe.

Nadzor je bistven del vodenja. Gre za spremljanje dogajanja in preverjanje, če se vse odvija tako, kot je bilo načrtovano. Gre prav tako za pogovarjanje z zaposlenimi, predlaganje, svetovanje, pohvale in podobno. Zavedati se je treba, kdo so ključni ljudje, da se delo opravi in doseže vmesne cilje. Delo mora biti strukturirano, organizirano in če je treba po potrebi spreminjamo delovne obremenitve zaposlenih.

Merjenje delovne uspešnosti je v bistvu postavljanje kriterijev učinkovitosti in rokov za opravljanje dela in seznanjanje ljudi z njimi. Zaposleni morajo biti obveščeni po kakšnih merilih bodo ocenjeni. Sam vodja pa se mora vedno spraševati kaj lahko stori, da bo še boljši.

Tudi poročanje je zelo pomembno. S poročanjem seznanjamo zaposlene z rezultati. Če informacij ne znamo pravilno prenesti navzdol, zaposleni ne vedo kakšni so njihovi rezultati oziroma ali ustrezajo postavljenim standardom. Zaposleni ne berejo misli vodje. Vodja pa mora znati poročati tudi navzgor, če seveda višji sploh obstajajo. Treba je ugotoviti, katera oblika poročanja naslovniku najbolj ugaja. Torej gre tu za verbalno ali pisno obliko poročanja. Za poročanje mora veljati neka kontinuiteta. Prav tako pa moramo biti kot vodja vedno na voljo za poročanje zaposlenih.

Eno izmed ključnih pravil managementa je: »Brez presenečenj!« Redko se zgodi, da so v poslovnem svetu presenečenja prijetna. Probleme je treba redno odkrivati in ljudi obveščati o tem. Najbolje je nadrejenemu sporočiti, da imamo problem in hkrati ponuditi tudi rešitev tega problema. Čeprav je predlog za rešitev problema slab, je vseeno bolje imeti vsaj eno rešitev kot nobene.



Nazadnje je treba delati tudi na osebnem razvoju. Ne smemo biti zadovoljni s položajem, ki ga imamo. Treba je stremeti k boljšemu in zahtevnejšemu delu. Bistvene funkcije ostajajo enake, le mi sami se lahko izboljšamo in jih opravljamo bolje. In bolj učinkoviti smo pri izpolnjevanju posameznih naštetih funkcij, boljši manager postajamo.

### ***20.2.3 Vodenje kot komunikacijski pojav***

Vodenje je medosebni proces. Vendar to ni le odnos med vodjo in delavcem, ampak tudi komunikacije med njima. Sama komunikacija pa ima za proces vodenja zelo velik pomen. Najprej bom omenil neposredno medosebno komunikacijo. Do te pride, ko vodja in delavec prideta v neposredni stik. Tako začneta hote ali nehoti komunicirati in komunikacija postane osnovni del vodenja. To njuno srečanje pomeni, da se občasno dopolnjujeta in drug drugega obveščata o tem, česar nekdo od njiju ne ve. Srečanje naj bi bilo dvosmerno, konstruktivno in skladno. Seveda pa vodja in zaposleni ne komunicirajo samo verbalno. Zato obstaja verbalna in neverbalna komunikacija. Besede so samo del medsebojne komunikacije. Neverbalna komunikacija spremlja verbalno in jo na nek način dopolnjuje. Neverbalna komunikacija je zelo pomembna in pove marsikaj, komuniciramo pa na primer z mimiko, z gibi, položajem telesa, načinom oblačenja in podobno. Neverbalno določa naravo verbalnega. Zavestno in organizirano vodenje zahteva, da se vodilni zaveda komuniciranja čimbolj v celoti, torej da upošteva tako verbalno kot tudi neverbalno komunikacijo. Za uspešno vodenje pa je pomembno tudi, da znamo prepoznati neverbalno stran komunikacij podrejenih in jo upoštevamo. Vodilni naj bi znal brati med vrsticami, kar pomeni da razume neverbalno komunikacijo podrejenih. Komunikacija v procesu vodenja pa ni le prenašanje vsebine ampak določa tudi odnos in stališča. Tukaj gre za odnos in stališče do vsebine komunikacije med vodjo in zaposlenim. Odnos je lahko negativen, indiferenten ali pozitiven in vsako sprejeto informacijo okategorizira. Sprejemanje, zavračanje in neprizadetost podrejenega do informacij, ki mu jih dajemo kot vodja, so jedro uspešnega ali neuspešnega vodenja. Komunikacija je izredno pomembna tudi zato, ker se s tem učimo, več zvmemo. Tako dobivamo nove in nove informacije, ki jih absorbiramo ali ne. Sedaj lahko kakšno besedo napišem še o smeri komunikacije. Obstaja enosmerna in dvosmerna komunikacija. Vodenje v sodobnem svetu podpira dvosmerno komunikacijo, saj izmenjava mnenj nikoli ne škodi. Ne moremo si zamisliti demokratičnega vodenja brez krožne in dvosmerne komunikacije.

Kvaliteta oddajanja informacij je odvisna od kvalitete sprejemanja informacij. Sposobnost poslušanja bi morala biti osnovna značilnost vsakega vodje. Samo tisti, ki je obvešččen, lahko obvešča druge in samo tisti, ki sprejema informacije, jih lahko tudi oddaja. Informacije pa so lahko tudi konstruktivne ali destruktivne. Obe vrsti imata izredno velik pomen pri vodenju. Pri destruktivni komunikaciji se oddaljujemo od splošnega, pretrga se medsebojna zveza in oddaljujemo se eden od drugega. Nastaja s poudarjanjem samega sebe in omadeževanja partnerja in z zlorabljanjem vsebine. Koristi lahko samo vodilnemu, da utrjuje svoj položaj. Posledice destruktivne komunikacije so zelo hitro vidne pri delu. Pride do medsebojnega tekmovanja in dokazovanja, trpijo pa rezultati dela. Konstruktivna komunikacija je osredotočena na sam problem, o katerem se komunicira. Za demokratično vodenje pride v poštev samo taka komunikacija in zagotavlja tudi uspeh pri vodenju.

## 21. 3. VODJA

Nihče ni rojen vodja. V vodjo se razviješ. Dober vodja ali kar najboljši vodja naj bi imel tri lastnosti. Prva lastnost je jasno izražanje oziroma jasno podano, kakšne rezultate pričakuje!. Druga lastnost je prijaznost in dobri odnosi s podrejenimi. Najpomembnejša lastnost uspešnega vodje pa je fleksibilnost. Odločen vodja je sposoben samo toliko, kot so sposobni tisti, ki ga obdajajo (Turner, 2002, str. 84). Uspešen vodja mora poznati različne stile vodenja, fleksibilnost v odnosih z ljudmi in obvladovanje okoliščin in situacij. Dober vodja je največje premoženje podjetja, prav tako veliko prispeva pri uspehu projekta. Seveda uspeh ne pride sam po sebi. V teoriji obstajajo koraki do visoke vodstvene uspešnosti. In na tem mestu jih lahko omenim.

Najprej moramo kot dober vodja imeti sposobnost razmišljanja in moramo sebi in drugim znati postavljati vprašanja. Treba se je vprašati, kaj pomenimo za podjetje, za kaj smo plačani, zakaj smo sploh zaposleni. Treba se je tudi vprašati, kakšen je naš prispevek k uspehu celotnega podjetja in s čim lahko opravičimo svoj zaslužek. Kot pravi literatura, ni važno, ali smo lastniki podjetja ali pa le uslužbenci, vedno se je treba obravnavati kot neodvisnega človeka, ki podjetju prodaja svoje storitve. V tem primeru se tudi delavci počutijo bolj pomembne in s tem narašča tudi njihova pripadnost podjetju. Kot drugo zelo pomembno lastnost moramo znati opredeliti ključna področja, na katerih moramo dosegati rezultate. Tako se ne ukvarjamo s stvarmi, ki nimajo prave povezave z našim delom in dajemo prioriteto pomembnejšim nalogam. Treba se je posvetiti kvaliteti, produktivnosti, treba je biti inovativen, učinkovit, posvetiti se je treba tudi ljudem in našem odnosu do njih. Treba je biti dobro organiziran, zaposleni pa morajo imeti možnost osebne rasti in razvoja. S tem, ko opredelimo ključna področja dela, moramo sedaj določiti še standarde delovne uspešnosti. To je že tretji korak do visoke vodstvene uspešnosti. Standard mora biti specifičen, izmerljiv in časovno omejen. Če teh standardov ne postavimo, nimamo merila, kako uspešni smo, hkrati pa tudi drugi ne vedo, na kakšni ravni naj bi delovali. Treba je torej vzpostaviti kristalno jasna merila delovne uspešnosti, ki so lahko v nadaljevanju temelj za nagrajevanje, priznanja, morda celo napredovanje. Obstaja načelo, da bodo stvari, za katere ljudi nagradimo, opravljene. Merila uspešnosti ne smemo nižati, saj s tem lahko slabšamo kvaliteto dela. Pri delu pa moramo biti pazljivi, da res delamo pomembne stvari. Že pred začetkom dela si moramo določiti prioritete naloge oziroma sestaviti seznam nalog glede na njihovo pomembnost. Treba je začeti z nalogo, ki se nam zdi najbolj pomembna, tako da ne trošimo svoje moči za nepotrebne stvari oziroma naloge. Vedno se je treba najprej osredotočiti na aktivnosti, ki prinašajo največ koristi. Razmišljanje med delom ni potrat časa, nasprotno je to koristno porabljen čas. Na svojem seznamu pomembnosti nalog moramo vztrajati in tu se pokaže samodisciplina in samokontrola. Treba je izločiti moteče dejavnike, pa naj gre za stvari ali ljudi. Osredotočenost na nalogo in njeno opravljanje pomeni najučinkovitejšo izrabo časa in je ključ do vrhunske delovne uspešnosti. Svoje naloge moramo čimbolj poenostaviti in tako tudi povečamo svojo učinkovitost. To je še eden od korakov do visoke vodstvene uspešnosti. S tem tudi povečamo količino dela, ki ga lahko opravimo. Več dela pa pomeni tudi več nagrad. Kot vodja moramo biti sposobni tudi dodeljevati naloge, to pa seveda moramo početi učinkovito. Ljudem je treba dajati jasno opredeljene, podrobno opisane zadolžitve. Jasno jim mora biti, kje je cilj, ki ga

morajo doseči, prav tako pa mora biti postavljen tudi nek časovni okvir. Tu obstajajo različne tehnike vodenja, ki jih lahko uporabimo. Kot zadnja zelo pomembna stvar pa je, da moramo biti zaposlenim vzgled. Vodja je lahko vzornik svojim zaposlenim, tako da zaposleni lahko zelo podrobno opazujejo vsako dejanje vodje. Obnašanje vodje narekuje ton celotnega delovnega okolja. Ljudje bodo delali tako, kot dela vodja. Do ljudi se mora vodja obnašati vljudno in spoštljivo in tudi drugi bodo tako obnašanje posnemali. Torej vse do sedaj naštetih stvari vodijo k visoki vodstveni uspešnosti, tako nastajajo dobri in uspešni vodje, vodje, ki so jim ljudje pripravljeni slediti, jih upoštevati in delati za njih kar se da uspešno, da se zadovoljijo vse potrebe in doseže zastavljene cilje.

### ***22.3.1 Vedenjske kompetence po ICB V3.0***

Vsak vodja si želi čim večje uspešnosti. Kaj za koga pomeni uspešnost, se seveda od človeka do človeka razlikuje. Obstajajo pa določene kompetence, po katerih bom tudi kasneje sam ocenjeval svoje delo vodenja projektnega tima. Združenje IPMA (International Project Management Association) je razvilo ICB (International Competence Baseline) na podlagi nacionalnih struktur znanj in jih nato nadgrajevalo v stalnem procesu izboljšav (ZPM, 2007, str. 4). ICB se osredotoča na opis kompetenc in simbol tega je t.i. oko kompetenc. ICB opredeljuje šestinštirideset elementov kompetenc in njihovih medsebojnih povezav, kjer so ti elementi kompetenc razdeljeni na tri področja, ki so tehnične kompetence, vedenjske kompetence in kompetence okolja. Pri svojem delu sem se osredotočal predvsem na vedenje, tako da bom na tem mestu vedenjske kompetence opredelil teoretično kasneje pa bom vedenjske kompetence vključil v analizo našega projekta. Vedenjske kompetence so voditeljstvo, pripadnost in motivacija, samoobvladovanje, vztrajnost, sprostitev, odprtost, ustvarjalnost, usmerjenost k rezultatom, učinkovitost, posvetovanje, pogajanja, konflikti in krize, zanesljivost, upoštevanje vrednot in etika.

**Voditeljstvo** je za projektnega managerja kompetenca ključnega pomena. Gre namreč za usmerjanje in motivacijo sodelavcev. Ravnatelj projekta mora znati delegirati naloge in poskrbeti, da člani tima delajo samostojno in motivirano. Mora imeti avtoriteto, a vseeno ne sme biti diktator. Potrebno je znati kontrolirati moč in položaj. Biti mora mentor podrejenim in imeti jasno vizijo. Komunikacija med sodelavci mora potekati čim bolj nemoteno in vedno mora prihajati do povratnih informacij. Brez njih je cilj težko dosegljiv. Cilj pa je seveda kakovostno zaključiti projekt v doglednem času.

**Pripadnost in motivacija** sta drugi zelo pomembni vedenjski kompetenci. Pripadnost projektu, delu, organizaciji ali človeku je velik prispevek k projektu ali organizaciji. Gre za osebno raven prispevka, saj je pripadnost zgolj človeška lastnost. Pogojuje pa jo predvsem zaupanje v ljudi in tako tudi ljudje bolj občutijo pripadnost projektu ali organizaciji, ki ji zaupajo. Ljudje si tako želijo biti del tega. Pripadnost mora biti iskrena, saj to spodbudi dobro delovno ozračje. Motivacija je povezana predvsem z odnosom med ljudmi v projektu, timu ali organizaciji. Znati morajo prenašati vzpone in padce skozi celotno delovanje. Motivacija je zelo odvisna tudi od

zaupanja vodje in njegovega prepričanja, da sodelavec opravlja delo dovolj strokovno in da se tudi osebnostno dovolj dobro poznata. Tako se oblikujejo tudi nekateri notranji motivi zaposlenega, ki ga še naprej ženejo k boljšim dosežkom in uspehu.

**Samoobvladovanje ali samonadzor** je tretja od vedenjskih kompetenc. Tukaj gre predvsem za samoobvladovanje vodje projektnega tima oziroma vodje projekta. Gre za ustrezno obvladovanje stresnih situacij in reševanje takih stanj na ustrezen način. Projektni manager mora biti sposoben zaznavati spremembe, ki se pojavljajo pri samem delu in pri ljudeh oziroma njihovem vedenju in delovanju. Če te sposobnosti projektni manager nima, ne more zaznati stresne situacije in temu primerno ne more ukrepati pravočasno. Prepozno ukrepanje ne rešuje nastale situacije, je pa dobra šola za naprej.

**Vztrajnost** manager potrebuje za učinkovito komunikacijo s projektnim timom in z drugimi zainteresiranimi stranmi. Svoje mnenje mora manager izražati prepričljivo in avtoritativno. Projektni manager ne sme dovoliti, da bi ga kdo vodil ali manipuliral z njim, predvsem v primerih, ko nekatere odločitve lahko delujejo v škodo projektu. Pri doseganju konsenza in skupnih ciljev stopi v ospredje prepričljivost projektnega managerja.

**Sprostitev** je sposobnost sproščanja napetosti v težavnih situacijah. Sprostitev oziroma razbremenitev napetih situacij je ključnega pomena za vzdrževanje plodovitega sodelovanja med vpletenimi stranmi. Rezultati sproščenega delovanja so vedno boljši od nesproščenega. Slednje omrtviči delavca, nekako postane manj ali celo neproduktiven, izgubi voljo do dela in pušča neprijetne posledice. Sprostitev ima zelo ugoden vpliv tudi na samo motiviranost sodelavcev in celotnega tima. Vpliva na vzdušje v organizaciji ali v našem primeru na vzdušje v projektnem timu. Veliko mero sproščenosti pa lahko zagotovi projektni manager. Sam je nekako odgovoren za sproščeno vzdušje, biti pa mora sproščen tudi sam. Znati se mora sprostiti, stresne situacije ga ne smejo vreči s tira, mora biti sposoben regeneracije v smislu ponovne zbranosti, motivacije in volje do nadaljevanja dela. Sproščen odnos omili napetosti in vrača voljo do dela, druženja, novih izkušenj. Znano je, da se v vsakem projektu stresnim situacijam težko izognemo. Nesoglasja med posamezniki lahko prerastejo v sovražno vzdušje, kar lahko na koncu celo ogrozi izpeljavo projekta. Sposobnost, ki jo mora imeti projektni manager pa je, da take situacije predvidi in jih prepreči preden pride do najhujšega. Sproščeno vzdušje lahko vzdržujemo na več načinov, gre pa predvsem za sodelovanje celotnega tima, pa naj gre za aktivnosti na projektu ali za sproščene družabne dogodke izven delovnega časa.

**Odprtost** - sodelavci občutijo, da je projektni manager pripravljen poslušati, sprejemati njihova mnenja, prispevke, predloge, skrbi in pomisleke, ki koristijo projektu. Odprtost projektnega managerja je še toliko bolj pomembna, ker sodeluje z ljudmi iz različnih strok in ti ljudje imajo na svojem področju večje znanje in izkušnje kot sam projektni manager in zato mora biti pripravljen poslušati te ljudi. Pomembni so osebni odnosi, spoštovanje in zaupanje. Politika odprtosti, ki jo projektni manager izvaja, je lastna odločitev. Obstajata dve najbolj primerni politiki. Ena se imenuje politika »odprtih vrat«, kar pomeni, da je projektni manager vedno dosegljiv sodelavcem ali članom tima. Druga politika se imenuje »management z obhodi«, kjer

ohranja pregled in ima s člani tima še vedno stike. Od projektnega managerja je odvisno, kako bo delil informacije in tudi katere informacije bo delil s člani tima. Običajna politika je širjenje informacij brez razkrivanja zaupnih podatkov ali skrivnosti. »Projektni manager mora biti odprt do različnih vprašanj in se izogibati diskriminaciji spolov, starostni diskriminaciji, diskriminaciji zaradi spolne usmeritve, religije, kulturnih razlik in invalidnosti« (ZPM, 2007, str. 98).

**Ustvarjalnost** je sposobnost razmišljati in delovati na originalen in domiseln način. Vsak projektni manager je lahko ustvarjalen. Še bolj pomembno pa je, da je ustvarjalen njegov tim. Ustvarjalnost prinaša novitete in boljši način dela, hkrati pa spodbuja ljudi k razmišljanju. V ustvarjalnosti lahko določeni posamezniki izstopajo, vendar je pri projektu pomemben celoten tim. Projektni manager mora tim stimulirati, člani morajo prispevati ideje in mnenja, projektni manager pa mora te ideje beležiti in ocenjevati. Nemalokrat se zgodi, da določene ideje pripomorejo k dobrobiti projekta in jih je treba uresničiti. Tim mora ideje premleti in obdelati ter izluščiti najboljše. Skupaj s projektnim managerjem potem izberejo tiste, ki so dejansko uresničljive in izvedljive. Nekatere ideje mora tim še dodatno dodelati, da postanejo širše sprejemljive. Ustvarjalnost je eden izmed najpomembnejših dejavnikov uspešnosti projekta. Projektnemu managerju pomaga premagati težave in motivirati tim za sodelovanje pri razvijanju idej v delujoče rešitve. Tudi pri ustvarjalnosti imamo več možnih pristopov. Najbolj poznana metoda je metoda viharjenja možganov ali t.i. »brainstorming«. Gre za izmenjavo idej, mnenj, česar koli kar bi lahko pripomoglo, izboljšalo delovanje, pri tej metodi pa sodelujejo tako člani tima, kot vsi sodelujoči v organizaciji oziroma na projektu. Ideje se zapiše na list papirja in se jih oceni. Pravilo je, da nobena ideja ni slaba. Najbolj obetajoče nato prečistimo in izberemo najboljše. To je le ena od možnih metod pri ustvarjalnosti. Ustvarjalnost lahko povzamemo s sloganom: »Sezi po nemogočem in dosezi neverjetno!« Ustvarjalnost v projektnem timu je treba previdno izkoristiti, da se projektna osredotočenost ne preusmeri (ZMP, 2007, str. 100).

**Usmerjenosti k rezultatom** pozornost tima usmerja h ključnim ciljem z namenom doseganja optimalnega izida za vse vpletene strani. Odgovornost projektnega managerja je, da zagotovi ustreznost rezultatov projekta. Rezultati se seveda razlikujejo glede na to, za koga so. Tako lahko rezultate razdelimo na rezultate za projekt, rezultate za naročnika, rezultate za ljudi in rezultate za pomembne zainteresirane strani. Z vsemi temi rezultati upravlja projektni manager, ki mora skrbeti, da rezultati dosegajo zadovoljivo raven. Ta vedenjska kompetenca je tesno povezana z uspešnostjo projekta. Projektni manager mora biti seznanjen, kaj določene zainteresirane strani hočejo od projekta. Če teh podatkov nima, jih mora pridobiti oziroma ugotoviti, kaj ti ljudje pričakujejo od projekta, kakšni morajo biti rezultati. Upoštevati pa mora tudi pričakovanja članov tima oziroma svojih sodelavcev.

**Učinkovitost** je sposobnost stroškovno učinkovito uporabiti čas in vire, da bi dosegli dogovorjene rezultate in izpolnili pričakovanja zainteresiranih strani. Učinkovitost je osnovna komponenta projektnega managementa, če jo uporabljamo pri reševanju pravih zadev (ZPM, 2007, str. 108). Za učinkovito porabo virov projekta je treba terminsko planirati in oceniti stroške vseh aktivnosti projekta. Učinkovitost se da izboljšati tudi z usposabljanjem.

**Posvetovanje** je sposobnost utemeljevanja, predstavljanja močnih argumentov, poslušanja drugačnih mnenj, pogajanja in iskanja rešitev. V osnovi pa je to izmenjava mnenj o zadevah pri projektu (ZPM, 2007, str. 110). Med stranmi komuniciranja mora vladati neko spoštovanje, zaupanje, razmišljanje o postavljenih argumentih, dejstvih, saj moramo na koncu sprejeti obojestransko sprejemljivo odločitev. Posvetovanje razkriva razlike v mnenjih. Utemeljevanje je sposobnost razumevanja situacije in razreševanje problemov z visoko stopnjo gotovosti. Z utemeljevanjem preizkušamo možne rešitve, ki jih sprejmemo na osnovi percepcije in predsodkov. Pri posvetovanju moramo najprej analizirati okolje, saj vsako delovno okolje ni primerno za posvetovanje. Okolje mora omogočiti dobro komunikacijo med zaposlenimi in dobro vzdušje in le tako lahko posvetovanje dobi svoj pravi učinek

**Pogajanje** je način, s katerim lahko strani razrešijo nesporazume glede projekta ali programa in najdejo za vse sprejemljivo rešitev (ZPM, 2007, str. 112). Pogajanja so včasih lahko ključnega pomena za projekt in dobro znanje s tega področja in sposobnost projektne managerju pride še kako prav in mu hkrati tudi omogoča izogibanja resnim konfliktom. Pri pogajanjih moramo seveda upoštevati obe strani oziroma interese vpletenih. Rezultat pogajanj pomeni zmago za obe strani, res pa je, da včasih ena stran pridobi več kot druga, včasih pa je treba sklepati tudi kompromise, ki niso vedno koristni za obe strani. Naloga projektne managerja pri tem je vzpostaviti in vzdrževati dobre odnose z vsemi stranmi, tekom projekta in v času pogajanj. Preden vstopamo v pogajanja, moramo imeti postavljen cilj in hkrati še zadnji sprejemljiv položaj. Postaviti moramo tudi pogajalsko strategijo.

**Konflikti in krize**, tema dvanajste kompetence, so skoraj neizbežni spremljevalci delovanja organizacije ali projekta. Predvsem se pojavljajo zaradi tega, ker skupaj dela več ljudi, več različnih strani, vsaka s svojimi nameni. Možni so tudi osebni konflikti zaradi nepoznavanja med seboj. Možni vzrok za konflikt je tudi velik pritisk na delavce. Proces ravnanja s konflikti in krizami je treba zastaviti že na začetku projekta in s tem se ponavadi ukvarja krizni management. Konflikt je trk nasprotno usmerjenih interesov ali nezdržljivih osebnosti in lahko ogrozi dosego projektnih ciljev. Uničuje dobro delovno vzdušje in okolje in lahko negativno vpliva na posameznike v okviru podjetja ali projekta. Projektni manager bi moral v konfliktih posredovati brez čustev in strasti, transparentno in načelno. Če ljudje projektne managerju zaupajo in vedo, da hoče rešiti konflikt, so bolj odprti do predlogov kako spor zgladiti.

**Zanesljivost** vzbuja veliko zaupanje pri drugih, ki tako vedo, da bodo dobili obljubljeni. Zanesljivost zajema tudi odgovornost, korektno vedenje, osebno moč in samozavest. Zanesljivost je značilnost, ki jo zainteresirane strani visoko cenijo. Zanesljivost je tudi dober motivacijski vzvod, saj dobro vpliva na ljudi, ki so v projekt vpleteni. Člane tima opogumlja in ti postajajo bolj samozavestni. Tako je lažje premostiti ovire, ki nas spremljajo v teku projekta.

**Upoštevanje vrednot** je sposobnost dojetja bistvenih kvalitativnih pri drugih ljudeh in razumevanje njihovih stališč. Zajema tudi sposobnost komuniciranja z njimi in odprtost do njihovih mnenj, vrednostnih presoj in etičnih standardov (ZPM, 2007, str. 120). Razumevanje osebnih, poklicnih in družbenih vrednot je nujno za dosego sprejetja projektnega plana. Projektni

manager mora biti sposoben razumeti različne vrednote in razlike v vrednotah ljudi. To mu zagotavlja večjo uspešnost, kot če tega ne bi bil sposoben razumeti. Pomembno je, da projektni manager vrednote prenese na sodelujoče na projektu in tudi drugim nekako prenese informacije glede vrednot vseh sodelavcev. Tako vzpodbuja sodelavce, da se med sabo bolje spoznajo in sami razberejo, kakšne vrednote zasledujejo sodelavci. Določene vrednote, ki so ključne za uspeh projekta, morajo seveda zasledovati vsi udeleženci v projektu. Nekaterim ljudem vrednote veliko pomenijo in živijo po določenih načelih. Projektni manager mora biti sposoben te ljudi razumeti in jih ne soditi narobe.

Zadnja, petnajsta vedenjska kompetenca je **etika**. Etika zajema moralno sprejeto delovanje ali vedenje vsakega posameznika. Etično vedenje je temelj vsakega družbenega sistema (ZPM, 2007, str. 122). Organizacije imajo v pogodbah o zaposlitvi zapisana pravila delovanja in vedenja, ki jih pričakujemo od zaposlenih. Etika dovoljuje ljudem izvajanje projekta in doseganje rezultatov na zadovoljiv način. Predstavlja hkrati osebno in poklicno svobodo ter omejitve. Etiko je potrebno spoštovati, da ne prihaja do nepotrebnih moralnih konfliktov pri projektu. Vsak projektni manager mora delovati v skladu s sprejetim kodeksom poklicnega vedenja.

### ***23.3.2 Uspešen tim***

Skupina je lahko tim le, če je delovanje članov skupine usmerjeno na določen cilj in če sodelujejo, da bi dosegli cilj. Tako je tim organizacijska tvorba, sestavljena iz naslednjih elementov (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 208-209):

- iz k cilju usmerjene naloge
- iz članov tima
- iz vodje tima, ki usmerja delo
- iz komuniciranja ali procesa medsebojne izmenjave informacij, izkušenj, znanja.

Ključ do oblikovanja visoko uspešnih delovnih skupin ali timov so sinergija, skupinsko delo in občutek moči. Vodja pa je tisti, ki je za to odgovoren in njegova naloga je te stvari zagotoviti. Ljudje imajo potrebo po pripadnosti. Želijo biti del nečesa velikega, večjega od sebe. Največji problem pri tem je, kako poiskati člane skupine, ki bodo ustrezali postavljenim pogojem. Že Shakespeare je dejal, da se iz svinjskega ušesa ne da narediti zlate torbice. To pomeni, da je naš uspeh odvisen od izbire sodelavcev v timu in da moramo kot vodja biti tako izurjeni, da dober tim izoblikujemo. Dober tim ima kar nekaj lastnosti. Jasno mora biti zastavljeno usposabljanje in vodenje. Vsak član tima mora vedeti, kdo vodi in kdo igra. Dejstvo je, da večina ljudi potrebuje avtoriteto. Vedeti je treba, kdo nosi odgovornost in da obstajajo določene meje. Odličnemu timu mora vodja postaviti visoka merila učinkovitosti. Neučinkovito izpolnjevanje nalog enega delavca lahko demotivira celoten tim, kar seveda ne prinaša nič dobrega. Člani tima morajo biti prepričani v uspeh, prepričani, da naloge lahko uspešno opravijo. Hočejo delati za vodjo, ki jim zaupa, da bodo izpolnili visoka pričakovanja.

Kot dober vodja moramo biti do svojega tima tudi zelo pozorni, skrbni in previdni. Znati moramo prisluhniti in si zapomniti, kaj je za določene člane pomembno in kako se počutijo. S tem se člani počutijo bolj cenjene in spoštovane. Druga pomembna značilnost dobrih timov je posvečanje pozornosti napredku posameznikov in intenzivni trening. Člani tima morajo neprestano trenirati in razvijati svoje najvidnejše sposobnosti. Izobraževanje članov tima lahko na koncu prinese mnogokratnik vloženega truda in denarja. Dobri timi posvečajo pozornost prednostim ostalih članov. Prav tako dober vodja posveča pozornost prednostim. Člani združijo svoje sposobnosti, vodja pa prevzame funkcijo koordinatorja. Dobri timi dajo veliko tudi na načrtovanje in strategijo. Stalno analizirajo svoje delo in ga primerjajo s tekmeci oziroma konkurenco. Vedno je treba razmišljati, kako bi stvari lahko naredili še bolje in prehiteli konkurenco. Veličina vodje se kaže v tem, da občuduje in spoštuje svojega najuspešnejšega konkurenta, hkrati pa je odločen, da ga bo premagal s še večjo storilnostjo. Dober tim je sestavljen le iz najboljših članov. Izbira članov je zelo skrbna in preudarna. Končni uspeh pa zelo veliko pripomore k temu, da najboljši delavci ostanejo z nami. Pri dodelitvi nalog moramo dobro premisliti, kaj vsak posameznik obvlada in katero delovno mesto bi najraje prevzel. Napačno postavljen delavec lahko poruši cel sistem. Dobro vodenje tima oziroma skupine je povezano tudi z vzajemno podporo in odprto komunikacijo. Gre za pogovore med šefi in delavci oziroma med vodjo in člani, ne da bi s ozirali na to, kdo je nadrejeni. Informacije potekajo dvosmerno in dnevno in tako vsi vedo pri čem so. V takih timih tudi redno javno debatirajo o različnih mnenjih in vsak svoje mnenje lahko izrazi brez posledic. V dobrem timu vlada vzajemno spoštovanje do dela in prispevka posameznikov. Obstaja notranja odgovornost. Če član tima ne kaže stoddotne predanosti uspehu tima, mora ta tim zapustiti. Dober vodja skupino vodi tudi čez mnoge ovire, premaguje težave. Svojim članom zagotovi primerno okolje, zaledje, sredstva, informacije in spodbudo. Dober tim torej mora imeti dobrega vodjo, ta vodja pa mora imeti najboljše možne sodelavce oziroma člane tima. Uspešnost je pogojena z vsemi zgoraj naštetimi stvarmi. Uspešen tim pa praktično že zagotavlja 95 odstotno uspešnost končanja projekta ali naloge. Dober tim je torej temelj uspešnega zaključka.

## **24. 4. ANALIZA VODENJA TIMA PROJEKTA ORGANIZACIJE PRIREDITVE**

V tem delu naloge se bom osredotočil na analizo konkretnega primera, gre torej za analizo vodenja projektnega tima na projektu organizacija prireditve. Prireditve, ki jo bom organiziral, je kulturne narave, gre pa za koncert na stadionu. Projekt velja za precej velik zalogaj, vendar ob upoštevanju določenih pravil in sledenju realnega plana, izvedljiv. V analizi bom skušal predstaviti svoje poglede na vodenje, ki sem ga opravljal in poudariti povezavo s teoretičnim delom. Predstavil bom sam projekt, plan projekta, predstavil poročilo o izvedbi, nato pa naredil analizo svojega vodenja in se pri tej analizi vseskozi navezoval na teoretične zaznamke, ki sem jih opredelil v prejšnjih poglavjih. Celoten elaborat se nahaja v prilogi.



### ***25.4.1 Predstavitev in plan projekta***

Za **uvod** lahko povem, da je bil cilj tega projekta seveda koncert, namen projekta pa je bil velik dogodek za Ljubljano, zabava, prihod tujcev (turistov) in konec koncev tudi zaslužek. Če naj bi prišlo do slednjega, bi seveda pokazal čas in potek projekta. Projekt je bilo potrebno izpeljati do 14.6.2006, to je dan koncerta.

Za izpeljavo projekta smo potrebovali določene **študije**, upoštevati smo morali določene standarde in seveda zakonske predpise. Za moj projekt je bilo priporočljivo ugotoviti, kako so se podobne prireditve odvijale v preteklosti, si morda ogledati kako prireditev med pripravljanjem projekta in se pogovoriti z že uveljavljenimi organizatorji velikih prireditev.

**Cilje in obseg** smo morali tudi opredeliti. Cilj projekta je torej koncert. Za konkreten primer gre za rock glasbo, konkretno za skupino Depeche Mode, publiko je starostno zelo težko omejiti, oder, ozvočenje in osvetlitev je stvar izvajalca, prodaja hrane in pijače pa je stvar naše organizacije.

Najdlje smo se ustavili pri **planu projekta**. Pri strategiji izvedbe se je pojavljal največji problem pri financiranju projekta. Koncert na stadionu je ogromen vložek, zato je treba poiskati investitorje ali sponzorje. Včasih se lahko tudi zadolžimo pri banki. Kadri naj bi bili večinoma zunanji sodelavci in specializirana podjetja, ki se ukvarjajo s postavitvijo odra in tehničnimi aktivnostmi. Seveda se tu postavlja vprašanje ali skupina, ki bo igrala, s seboj pripelje te ljudi ali ne. O zaslužku je težko govoriti, lahko pa ga grobo ocenim na 10% celotne prireditve.

Pri taktiki izvedbe je najprej treba najti pokrovitelje in investitorje, kar smo naredili z različnimi dopisi, pošto, elektronsko pošto, po telefonu in podobno. Druga stvar je, ali so pripravljeni sploh sodelovati. Ponavadi je odvisno od tega, kaj jim nudiš v zameno. Pri kadrih sem se obrnil predvsem na znance oziroma poznanstva, ki jih imam v glasbenem svetu, seveda pa bilo treba tudi preko drugih inštrumentov poiskati nekatera podjetja. Promocija je potekala prek radia, televizije, oglasi v dnevnem časopisju, jumbo plakati in na koncu še tiskovna konferenca.

Kako potekajo **aktivnosti** pri konkretnem primeru, je prikazano v prilogi. Določene aktivnosti je mogoče skrajšati, da bi pridobili čas pri neki daljši aktivnosti. Paziti moramo le, da so aktivnosti izvedene pravilno in kakovostno.

V konkretnem primeru projekta organizacije koncerta na stadionu sem aktivnosti razdelil pod 7 vmesnih ciljev, natančen raspored pa je viden v prilogi.

Slika 2: Terminski plan projekta

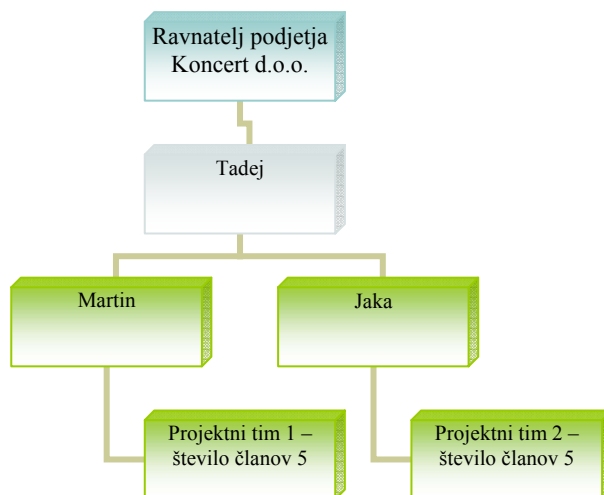
ID	Task Name	Duration	Start	Apr '06							May '06				Jun '06			Jul '06						
				6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10		
0	<b>Project Koncert</b>	<b>43 days</b>	<b>Mon 10.4.06</b>	[Gantt bar from Apr 10 to Jun 12]																				
1	1 Faza 1 - Pridobitev dovo	40 days	Mon 10.4.06	[Gantt bar from Apr 10 to Jun 10]																				
6	2 Faza 2 - Finančna sredstva	10 days	Mon 10.4.06	[Gantt bar from Apr 10 to Apr 20]																				
12	3 Faza 3 - Podpis pogodb	25 days	Mon 10.4.06	[Gantt bar from Apr 10 to May 5]																				
17	4 Faza 4 - Reklamna kampa	20 days	Tue 25.4.06	[Gantt bar from Apr 25 to May 15]																				
22	5 Faza 5 - Tiskovna konferenca	10 days	Mon 29.5.06	[Gantt bar from May 29 to Jun 8]																				
28	6 Faza 6 - Izdelava vstopnic	8 days	Mon 22.5.06	[Gantt bar from May 22 to Jun 5]																				
32	7 Faza 7 - Priprava prizorišča	3 days	Mon 12.6.06	[Gantt bar from Jun 12 to Jun 15]																				

Izdelal sem tudi plan **obremenitve izvajalcev**, ki se nahaja v prilogi.

Pri **ekonomiki projekta** smo ocenili stroške in prihodke projekta ter izračunali kazalnike projekta. Vsi izračuni in podatki se nahajajo v prilogi.

Pri **identifikaciji in obvladovanju tveganj** sem v konkretnem primeru organizacije koncerta na stadionu našel kar 17 različnih tveganj, s katerimi obstaja možnost soočenja. Ta tveganja so navedena v tabeli, ki se nahaja v prilogi, prav tako obrazložitev.

### Organigram projekta



Organigram podjetja Koncert d.o.o. nam prikazuje strukturo organizacije za konkreten primer. Neposredno sta bila Martin in Jaka vodena z moje strani, ljudje v timu pa z njune strani in v to se nisem vmešaval. Od mene sta dobila direktive, malo pa sta se morala znajti tudi sama. Jaz sem s člani tima večkrat samo komuniciral, da sem dobil direkten odziv. Vodenje celotnega projekta pa je bilo še vedno moja naloga. Podrobnejša obrazložitev se nahaja v prilogi.

## **26.4.2 Poročilo o izvedbi**

Sama izvedba projekta je potekala dokaj tekoče. Najbolj se je zataknilo pri planiranju in financah. Finančni del projekta je po mojih izkušnjah vedno ena najbolj perečih tem, saj pogosto primanjkuje sredstev ali zadeve v celoti niso plačane. Zato se lahko zgodi, da projekt celo obstane, če za sredstva ali plačila ni poskrbljeno. Plani sami po sebi niso tako obsežni, so pa nek smiseln začetek vsakega projekta. Dejstvo, da se projekt lahko zatakne že na samem začetku, potrjuje teza težkega začetka. Če tim začne na novo, je celoten projekt nov za vse sodelujoče, tako da se pri planih ne moremo opirati na že narejene plane. Obstoječi plani so nam zgolj v oporo in v pomoč pri izdelavi naših planov. Za konkreten primer smo morali najprej napraviti nekaj študij in analiz, v katerih smo se seznanili z zakoni, ki jih moramo upoštevati pri izpeljavi takega projekta, s standardi in predpisanimi normami. Zakoni so pri vsakem projektu zelo kompleksni in pomembni, seveda pa jih moramo pri vsem tem striktno upoštevati. Zato se lahko pri tem delu projekta ustaviš za dalj časa.

V našem primeru posebnih težav ni bilo, saj prireditve ni bila izpeljana prvič, tako da smo neke regulative že imeli, srečo pa smo imeli tudi v tem smislu, da občina prisluhne takšnim prireditvam in jih celo pozdravlja. Cilje, ki smo jih morali opredeliti že na začetku, smo spremljali skozi celoten projekt. Končni cilj, izpeljava celotne prireditve brez velikih posebnosti ali problemov, je bil dosežen. Že pri planiranju projekta smo bili pozorni na finančni del projekta, saj smo se že v začetku zavedali, da gre za visok vložek, ki se ne nujno povrne. Zavedali smo se, da bomo potrebovali sponzorje in investitorje ali nas čaka celo zadolžitev pri banki. Zato smo potrebovali dober finančni plan, seveda pa smo v vse to vstopili tudi z nekaj tveganja, saj brez tega pri projektih skoraj ne gre. V fazi planiranja smo določili tudi kadre, ki bodo sodelovali pri projektu. V tem določenem projektu je veliko zunanjih sodelavcev, imamo pa seveda tudi osnovni projektni tim, ki je zadolžen za glavne stvari in da projekt gladko teče. Problem, s katerim se lahko soočamo pri tovrstnih prireditvah je, da gostje iz tujine ponavadi s seboj pripeljejo celo vrsto svojih ljudi, pripomočkov in ostalih stvari, celo oder, tako da moramo sodelovati z zunanjimi sodelavci, ki jih nismo predvideli v planiranju. Problemi lahko nastanejo predvsem pri komunikaciji, saj ta temelji na različnih jezikih ali kulturah, imajo pa tudi svoje zahteve, ki jim je treba ugoditi. Pri zunanjih kadrih bi se obrnil tudi na nekaj znancev, ki jih imam v glasbenem svetu in bi mi lahko kakorkoli pomagali pri pridobivanju ljudi, sredstev in podobnih stvari. Ko se ukvarjamo s taktiko izvedbe projekta, se srečamo s problemom tujih finančnih virov. Tuji finančni viri nam zagotavljajo likvidnost in nemoteno delovanje v času projekta. Na tem mestu govorimo predvsem o sponzorjih, investitorjih in donatorjih. Do njih se da priti na več načinov. Pri našem projektu smo se poslužili predvsem telefona in elektronske pošte, uporabi pa se lahko tudi navadno pošto in kakšne dopise. Veliko je tudi odvisno od tega, kako je nek investitor ali sponzor pripravljen sodelovati. Tukaj ne govorimo samo o finančnih sredstvih, lahko gre tudi za materialne dobrine. Z nekaterimi pride celo do pogajanj, je pa res, da se to zgodi v večini primerov s sponzorji, saj je sponzorstvo ponavadi pogojeno z obojestransko koristjo. Pomemben del taktike oziroma taktičnega načrtovanja se mi zdi promocija oziroma način promocije. Dobra promocija največ pripomore k dobri realizaciji prireditve in končnega

uspeha. Pri našem primeru smo se osredotočili predvsem na javne medije, kot so radio, televizija, oglasi v dnevnem in tedenskem časopisju, morda kaki jumbo plakati. Seveda pa brez tiskovne konference ne gre. Ta bi potekala dvakrat in sicer enkrat brez nastopajočih in bi šlo predvsem za tehnično organizacijo in seznanitev medijev z organizacijo, druga bi potekala dan pred koncertom z nastopajočimi, prisotna pa naj bi bila vsa novinarska srenja, da bi bila dobra medijska pokritost dogodka. Po izkušnjah, ki jih imam, se velikost dogodka pogojuje z mediji. Dogodek naredijo velik mediji, posledično pa potem tudi obiskovalci, slednji pa so o dogodku obveščeni prek medijev.

Projekt je torej končan. Vse se je odvijalo sorazmerno hitro. Vsi sodelujoči smo bili na nek način olajšani, da smo projekt uspeli izpeljati v nekih stroškovnih in časovnih okvirih. Projekt je torej bil »predan« naročniku in korektno izpeljan.

Projekt je potekal dokaj tekoče. Velikih težav z doseganjem planiranih rokov nismo imeli. Tako ali tako smo bili časovno, konkretnije, datumsko omejeni, tako da velike svobode pri tem nismo imeli. Planirane aktivnosti smo imeli do datuma določene in kar ni vključevalo zunanosti in javnosti, je lahko zamujalo tudi kak dan. Ostalih rokov oziroma datumov smo se morali korektno držati, saj bi v nasprotnem primeru šlo za zavajanje publike, javnosti in medijev. Edini resni problemi so se pojavili zaradi bolezni člana tima. K sreči ni šlo za kakšno resno stvar. Ker je bil določen za specifične naloge, to je kontakt s pokrovitelji, so te obveznosti zastale za dva dni. Problem smo rešili uspešno in celoten projekt ni zastal zaradi tega problema. Sam sem dobro poznal njegovo področje dela, tako da sem tukaj priskočil na pomoč in mu na nek način teren že pripravil, da je uspešno delo lahko dokončal, ko se je vrnil nazaj k projektu.

Stroškovno smo projekt dobro zastavili. Spet smo bili na nek način omejeni s finančnimi sredstvi, čim več pa smo skušali dobiti tujih finančnih sredstev, kar pomeni denar od sponzorjev in donatorjev. Nikoli med projektom se nismo znašli v hudi finančni stiski. Stroški so se gibali v mejah, ki smo jih planirali. Tukaj lahko izpostavim le eno stvar. Določen prihodek smo pričakovali tudi od prodanih vstopnic. Tukaj smo na kocko postavili naš uspeh. V primeru premalo prodanih vstopnic, bi stroške morali pokrivati sami, kaj bi se šele zgodilo, če bi zaradi premajhnega števila vstopnic koncert odpovedali. Tega tveganja smo se zavedali in zaradi tega veliko moči in truda vložili v promocijo dogodka, da bo javnost dobro obveščena. Naša pričakovanja so se pokazala kot realna, saj so vstopnice šle v prodajo res dobro.

Tveganja, ki sem jih opredelil v točki 5.1 se na srečo niso izkazala za resnična. Hipotetično so bila vsa tveganja možna, vendar smo se vsem pastem in čerem spretno izmikali. Največje tveganje sem že omenil, to je bil potencialni prihodek od vstopnic. To tveganje je bilo povezano z denarjem in sredstvi, ki smo jih imeli na razpolago. Tveganje, da projekta ne bi izpeljali pravočasno, smo izključili že na začetku, saj smo toliko prej začeli s pripravami in izdelavo plana, da zamuditi res ne bi mogli. Dobri odnosi z vsemi zunanjimi sodelavci so botrovali temu, da so bile vse naloge opravljene, torej smo vsa tveganja na tej stopnji izničili. Največje tveganje, na katerega nismo imeli vpliva, je bilo vreme. Še tako dober organizator, projektni manager ali kdorkoli drug na vreme ne more vplivati. To tveganje smo vzeli v zakup, saj vreme lahko

predvidiš šele nekaj dni prej. To lahko vpliva na količino prodanih vstopnic, ampak imeli smo srečo in vreme nas ni pustilo na cedilu.

### **27.4.3 Vodenje tima**

V tem delu se bom podrobneje posvetil vodenju svojega oziroma našega tima, ki je v celoti sodeloval pri izvedbi projekta organiziranja kulturne prireditve, konkretnije koncerta glasbene skupine. Ves čas te analize se bom naslanjal na teoretična izhodišča, podana v prvi polovici naloge.

#### **28.4.3.1 Analiza vodenja tima**

Ker izbira tipa vodenja temelji na določenih dejavnikih, bom najprej analiziral te. Izbira tipa vodenja je odvisna od situacije. Našo situacijo smo dobro predvideli in vedeli kaj hočemo iz nje izvleči. Drugi dejavnik je ustreznost zrelosti podrejenega, kar pomeni, da govorimo o njegovem znanju, izkušnjah, spretnostih, saj bo naš sogovornik in moramo poznati nivo komuniciranja. Moji podrejeni na projektu so bili bolj ali manj znanci in prijatelji. Nekako smo se že poznali in vedeli, na kakšnem nivoju lahko poteka naša komunikacija. Slednja je bila res dobra in zaključek mi je potrdil dobro izbiro ljudi, s katerimi bi še enkrat z veseljem sodeloval. Tip osebnosti je zelo pomemben dejavnik izbire stila vodenja. Ljudje smo si različni in tako so tudi moji podrejeni imeli različne osebnostne lastnosti. Imel sem prednost pri izbiri, ker sem nekatere dobro poznal, druge pa spoznaval skozi projekt in pri tem na začetku sprejel manjše tveganje. Pri nekaterih sem se posvetoval tudi z vodjema tima, ki sta mi nudila garancijo za določenega človeka. Lahko bi rekel, da se nismo soočili s kakšnim res velikim konfliktom, tako da smo manjše tudi lažje reševali. Še zadnji dejavnik je vrsta odločitve, o kateri se odločamo. Glede na to, da mora biti jasna in ne dvomljiva, mi nismo imeli težav, saj je nenehna komunikacija med nami omogočala, da smo si bili vselej na jasnem o ciljih in nalogah vsakega sodelujočega. Stilov vodenja je veliko, izmed štirih, ki sem jih opredelil v teoretičnem delu, pa sem na podlagi prejšnjih dejavnikov izbral stil vodenja »sodelovanje«. To bom omenil tudi v nadaljevanju. Ta stil vodenja mi je bil še najbližje od vseh, saj se dobro ujema z mojimi osebnostnimi lastnostmi in ugaja mojemu karakterju. Vsak se je ukvarjal s področjem, ki ga je najbolj obvladal, zato s tem nisem imel pretiranega dela. Vsak je svojo nalogo opravil kar se da dobro, skupaj smo obdelali le morebitne težave. Veliko smo komunicirali in sestankovali, tako da so dejansko podrejeni sodelovali pri odločitvah. V prvem delu sem omenjal tudi tipe osebnosti delavcev in opredelil štiri tipe, ki se pojavljajo. Pri našem projektu bi skupne točke s to matriko težko našli, saj se pri izbiri sodelavcev s to matriko nismo ukvarjali. Lahko le rečem, da se je na koncu izkazalo, da so moji podrejeni najbolj ustrezali tipu »družabnež« in »vodja – direktor«. Po mojem mnenju so moji sodelavci zasedali mesto nekje vmes, težko pa bi jih vtaknil v isti koš. Glede tipa odločitve bi lahko svojega opredelil kot posvetovalna odločitev, saj so odločitve večinoma padale na sestankih, kjer smo se o njih temeljito pogovorili.

Analizo ključnih stvari vodenja bom začel z zavedanjem. Gre za zavedanje, da vsega ne moremo storiti sami. Že prej sem omenil, da pri tem nisem imel posebnih težav, saj sem zaupal svojemu

timu sodelavcev. Vedel sem, da sam ne bi prišel daleč, vsak od sodelujočih pa je vedel, kaj je njegova naloga in cilj ter cilj celotnega projekta. Med ključne funkcije spada tudi popolna pripadnost posameznika. Če delujejo posamezni člani projekta, deluje tudi celoten projekt. Pri tem spet nismo imeli težav. Podrejeni so bili zelo motivirani in odločni projekt dobro izpeljati. Spet je bila tu odločilna komunikacija med nami, saj je potekala nemoteno in večkrat tudi na neformalen način. Veliko je k temu pripomoglo tudi dobro delovno okolje, ki je sodelavce gnalo naprej in jih spodbujalo k delu, z mano na čelu. Na tem mestu lahko omenim, da smo imeli zelo dober tim ljudi, ki jih ni bilo težko voditi. Bistvene funkcije vodenja pa so načrtovanje, organizacija, izbira delavcev, dodeljevanje nalog, nadzor delavcev, merjenje delovne uspešnosti, poročanje, brez neprijetnih presenečenj in delanje na samem sebi. Načrtovali smo uspešno in realno. Bili smo postavljeni v situacijo, imeli smo omejena denarna sredstva, prav tako smo bili omejeni finančno. Velike svobode tako pri načrtovanju nismo imeli, potrebno je bilo plane le postaviti realno. Organizacija je bila skoraj popolnoma moja domena, razen kar se tiče sponzorskih sredstev, ki so jih morali pridobiti drugi. Moral sem primerno organizirati delo, ustrezno razdeliti naloge. Še prej sem moral izbrati sodelavce, kar sem na nek način že opisal zgoraj. Dejstvo je, da ni nujno, da so delavci najboljši, pomembno je, da so pravi. Naslednja ključna funkcija je dodeljevanje nalog. Dodeljevanje nalog je pri meni potekalo prek dveh ljudi, ki sta bila meni neposredno podrejena, sama pa sta operirala s svojim timom. Nanju je bila s tem prenesena tudi določena odgovornost. Naloge so bile jasne in natančno dodeljene. Od tega naprej sledi nadzor. Gre za preverjanje, če se vse odvija po planu. Pri našem projektu smo določeno kontrolo izvajali na sestankih, saj smo na njih poročali, kako se naloge odvijajo in kako delo napreduje. Neposredne kontrole pri delu pravzaprav ni bilo, saj smo večinoma vse obdelali na sestankih. Pri merjenju delovne uspešnosti je pri našem projektu šlo dejansko za končanje projekta. Projekt smo morali dokončati do določenega roka, imeli smo postavljene vmesne roke. Na sestankih sem bil seznanjen z doseganjem rokov, sam sem poročal naprej nadrejenemu. Poročila so bila večinoma ustna, razen določenih stvari, pri katerih so same listine dokazovale, da je naloga opravljena. Vse zaposlene sem seznanjal s povratnimi informacijami in še enkrat lahko omenim dobro komunikacijo med sodelujočimi. Prav tako smo na sestankih reševali probleme, ki so nastajali in morebitne, ki bi lahko nastali. Tako smo preprečevali, da bi prišlo do neprijetnih presenečenj. Zadnja stvar je osebni razvoj. Vedno bi moral zahtevati več. Zaenkrat je bil ta projekt zame kar velik zalogaj in velika preizkušnja, na kateri sem se veliko naučil, vendar vem, da je to le začetek.

Vsak vodja ima določene lastnosti, dober vodja mora imeti vsaj naslednje tri. Gre za jasno izražanje, prijaznost dobre odnose ter fleksibilnost. Sam sebe sicer težko ocenjujem in analiziram svoje vedenje. Lahko pa bi rekel, da sem se na začetku oziroma pred začetkom projekta! veliko razmišljal, si postavljaj vprašanja, kaj ta projekt sploh pomeni, kaj pomeni zame, kaj za druge, komu prinaša koristi. Le z odgovori na ta vprašanja sem lahko projekt uspešno začrtal in ga tudi predal podrejenim. Opredeljevanje ključnih področij je pri našem projektu segalo na bolj ozko obzorje. Področja, ki smo jih morali podrobneje obdelati, bi težko primerjali s proizvodnimi projekti in podobno. Šlo je predvsem za inovativnost, iznajdljivost in kvalitetno opravljeno delo. Ti standardi so merila, ki nam pomagajo pri merjenju uspešnosti, hkrati pa zaposlene motivirajo. Motivacija pri nas ni bila problem, cilji so bili postavljeni, kar pa sem prav tako že omenil

zgoraj. Prioritetni vrstni red nalog je zelo pomemben. Mi smo določene naloge, kot so priprava listin in dokumentov, vzeli za prioritete in jih delali prednostno, saj brez tega projekta ne bi mogli pravočasno in uspešno dokončati. Tu je pomembna samodisciplina in samokontrola in lahko rečem, da tu ni bilo nekih večjih težav. Dodeljevanje nalog sem obdelal že zgoraj. Tukaj pa lahko poudarim še to, da mora vsak vodja zaposlenim biti za vzgled. Na to vprašanje ali mi je to uspelo, pa bi najbolje odgovorili moji sodelavci.

### 29. 4.3.2 Analiza vedenja vodje po ICB

Še enkrat bi se na tem mestu naslonil na teorijo, ki omenja tako imenovano oko kompetenc, ki predstavlja združitev vseh elementov projektnega managementa, kot jih vidi projektni manager med vrednotenjem specifične situacije, hkrati pa predstavlja jasnost in vizijo. To oko je razdeljeno na tri dele, kompetence okolja, tehnične kompetence in vedenjske kompetence. Slednje so za naš primer najbolj uporabne in nanje se bom tudi naslanjal ob navajanju dejstev na konkretnem primeru. Torej, kot sem omenil, bo za konkretni primer primerno obdelati vedenjske kompetence, ki so voditeljstvo, pripadnost in motivacija, samoobvladovanje, vztrajnost, sprostitev, odprtost, ustvarjalnost, usmerjenost k rezultatom, učinkovitost, posvetovanje, pogajanja, konflikti in krize, zanesljivost, upoštevanje vrednot in etika. Kot pravi že sama knjiga, se pomembnost vedenjskih kompetenc razlikuje glede na razmere. Pomembna je trenutna situacija na projektu, opirati pa se moramo tudi na drugi dve skupini kompetenc, to sta tehnične kompetence in kompetence okolja. Vse tri skupine kompetenc se lahko vedno razlikujejo glede na določeno situacijo na projektu. V konkretnem primeru je situacija poznana, tako da bo že v osnovi poznana začetna osnova in izhodišče za nadaljevanje. Vodenje ali voditeljstvo sem teoretično predstavil že v prvem delu, tako da se v tem delu posvečam predvsem konkretnemu primeru in v povezavi s teoretičnim delom dobivam določene zaključke.

### 30. 4.3.2.1 Voditeljstvo

Ravnanje tega projekta je bilo zaupano meni in s tako zahtevno nalogo sem se srečal prvič. Vseh stvari sicer nisem opravljal povsem sam in sem zato imel v oporo tudi generalnega direktorja, ki je nekako vodil mene in me usmerjal na poti do vodenja svojega projektnega tima. Določena dovoljenja, podpisovanje pogodb in določanje strategij so bile v moji domeni, pomagala sta mi tudi Martin in Jaka. Martin je dobil zadolžitve predvsem pri zunanjih zadevah, torej sodelovanje z zunanjimi sodelavci, je pa sodeloval v veliki meri z mano. Jaka je imel zadolžitve predvsem na medijskem področju, saj je skrbel za medijsko pokritost dogodka, obveščanje in organiziranje tiskovne konference. Seveda je pomagal tudi meni. Vse naloge, za katere sta bila omenjena zadolžena, so bile hkrati naloge njunih dveh timov, tako da sta naloge posredovala naprej svojemu timu.

Tabela 1: Analiza voditeljstva

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Usposabljanje, mentorstvo	2	Člani tima so bili močno samostojni pri delu
Delegiranje	5	Enak razlog kot prej
Povratne informacije	5	Komunikacija je bila ključnega pomena

»se nadaljuje«

Vodstveni stili	4	Sodelovanje
Motivacija	5	Navdahnjeni člani tima, jasni in realni cilji
Prirojena avtoriteta	3	Člani tima so mi zaupali, a ne vedno poslušali
Moč	2	Moči nisem izrabljajal za slabe stvari
Priznavanje	4	Člani tima so bili nagrajeni za svoj doprinos
Vztrajnost	5	Vsi udeleženi smo želeli projekt izpeljati dobro
Vizija	3	Vizijo smo poznali vsi, med projektom se je spreminjala

Vodji tima sta si lahko izbrala določene člane, nekatere sem si izbral tudi sam. Skupaj z obema sem vedno sodeloval pri vseh pomembnih odločitvah, skupaj pa smo vedno prediskutirali vsako od njih. Nobena odločitev ni bila plod trme in vztrajanja pri svojem, ampak smo vse demokratično obdelali in nato sklenili ali je ustrezna, kar je primer dobre prakse.

V teoretičnem delu sem prikazal tabelo o vedenjskih vzorcih, ki primerja primerno vedenje in vedenje, ki ga je treba izpopolniti, ko govorimo o voditeljstvu. Če to tabelo preletimo, najdemo kar nekaj skupnih točk na našem primeru, vendar vse le ni tako popolno. Glede na to, da je bila to moja prva večja voditeljska zadolžitev, me v prihodnosti čaka še veliko dela, vendar je praksa najboljša za učenje, če le ne trpi uspeh in ugled podjetja, kjer deluješ. Kot sem že omenil, sem bil usmerjan s strani nadrejenega in te smernice sem sam sledil. Pri analizi svojega vodenja sem prišel do določenih spoznanj, nekaj odgovorov pa sem dobil tudi direktno na terenu oziroma v sodelovanju s podrejenimi. Določene napake sem lahko celo sproti popravil, nekatere so ostale kot šola za naprej. Nekaj teh slabosti bom opisal v zadnjem poglavju, ko se bom posvetil priporočilom in prihodnosti.

Komunikacija na projektu je ena najpomembnejših stvari. Od tega, kako se komunicira oziroma kakšna komunikacija poteka med subjekti na projektu, je lahko odvisen celoten projekt. Komuniciranje, tako formalno kot neformalno, je za projekt življenjskega pomena. Komunikacija spodbuja delovno vnemo in dela delovno okolje zanimivo in dinamično. Brez tega bi bilo delo monotono, sčasoma tudi nezanimivo. Tudi formalna komunikacija ni zanemarljiva. Gre predvsem za poročanje nadrejenim in obratno. V našem primeru je, glede na organigram, videti zgolj neko navpično komunikacijo, kar pa ne drži povsem. Komunikacija je bila povsem vodoravna, edino navpično komuniciranje je bilo poročanje generalnemu direktorju, pa še ta je velikokrat potekala na neformalnih sestankih z vsemi udeleženci v projektu. Večina formalne komunikacije je potekala na skupnih sestankih, kjer je vsak predstavil uspešnost svojega dela in kaj ga še čaka, pregledalo se je časovne limite in prediskutiralo prihodnje delovanje. Vedno smo odprli tudi poglavje reševanja problemov pri projektu ali mogoče kakšnih medosebnih konfliktov. Formalna komunikacija je vedno na koncu prešla na neformalno komunikacijo, ko smo si vsi izmenjali mnenja še o čem drugem, ki ni bilo v neposredni povezavi s projektom. Nekajkrat smo na sestanke povabili tudi zunanje sodelavce, saj so tudi oni morali poročati o svojem delovanju in morebitnih težavah. Bistvo komunikacije je torej prenos sporočila. Sporočilo mora biti izraženo jasno obema stranema torej oddajniku in sprejemniku.



### 31. 4.3.2.2 Pripadnost in motivacija

V našem primeru smo imeli veliko srečo, da smo imeli v timu take sodelavce. Vsi so se dobro zavedali zahtevnosti izpeljave projekta, vendar nihče ni omahoval pri odločitvi ali sprejeti izziv ali ne. Z vsemi, ki so sodelovali v projektne timu, smo se nekako tudi poznali, vsaj bežno, tako da smo približno vedeli, kaj lahko pričakujemo od vsakega. Pripadnost projektu v tem primeru ni bila vprašljiva, saj smo vsi vložili samega sebe v ta projekt in imeli visoko medsebojno zaupanje. Glede na to, da je bila vloga projektne managerja zaupana meni, smo sodelovali zelo korektno in motivacija z moje strani je bila prenesena na vse ostale. Bil sem prav tako idejni vodja, saj je bila zasnova projekta moja in več kot očitno je bilo, da izbrani sodelavci verjamejo in so verjeli v to idejo.

Tabela 2: Analiza pripadnosti in motivacije

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Odgovornost	5	Prevzemal sem celotno odgovornost končnega rezultata
Delegiranje in pooblašanje	5	Podrejeni so imeli vsa možna pooblastila
Zanos	4	Osredotočenost na projekt je bila občasno motena
Modeli motiviranja	1	Uporabljen ni bil noben model motiviranja
Razvoj timskega duha	5	Oba tima sta delovala homogeno in usklajeno
Pozitivni odnos	4	Poznanstvo in prijateljstvo je pomenilo dobre odnose
Ubeseditev in vizualizacija ciljev	2	Cilji niso bili konkretno zapisani

Informacije o dosežkih so se izmenjavale na sestankih ali osebno s posameznimi sodelavci. Vsi so bili o svojem delu pravočasno informirani, potekala je torej obojestranska informiranost. Po mojem mnenju je bila velika prednost celotnega projektne tima naša mladost in zagnanost, da opravimo in zaključimo projekt kar najbolj uspešno in kvalitetno.

Tukaj bi lahko omenil tudi največjo slabost. Cilji in vizija niso bili zapisani. Včasih je dobro take stvari zapisati in jih imeti ves čas pred očmi, da ne zaideš v stran.

### 32. 4.3.2.3 Samoobvladovanje

Stvari mi načeloma niso uhajale izpod nadzora zaradi že prej omenjenega delovanja celotne ekipe. Visoko motivirani člani projektne tima so znali sami poskrbeti za samonadzor in v tem primeru mene skoraj niso potrebovali. Vskočil sem samo po potrebi in kot sem že omenil, se to ni zgodilo prav velikokrat. Tudi sam z obvladovanjem sebe nisem imel težav, saj že po naravi nisem hitre jeze in če ekipa dobro sodeluje in se dopolnjuje, potem tudi razloga za razburjenje ni. Morda je poleg visoke motivacije, k ne stresnemu delu pripomogla velika neobremenjenost. Naloge sem razporedil tako, da člani projektne tima niso bili preveč obremenjeni z delom, tako da jim je tudi za ostale aktivnosti in privatno življenje, ki ni bilo povezano s projektom, ostalo dovolj časa. V veliko pomoč sta mi bila vodji projektne timov, ki sta s člani odlično sodelovala in pravočasno tudi poročala, kako vse skupaj deluje in poteka.

Tabela 3: Analiza samoobvladovanja

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Odnos do dela	5	Pozitiven odnos, z željo uspešno končati projekt
Ravnovesje in prioritete	4	Usklajeno razmerje med delom in privatnim življenjem
Mentalni modeli	1	Nisem uporabljal nobenih modelov
Samoobvladovanje	4	Imam visok tolerančni prag
Timsko delo	5	Delovali smo dobro in usklajeno
Management časa	3	Organiziranost časa dobra, vendar ga je vseeno zmanjkovalo
Delo pod stresom	3	Težko bi rekel, da sem ga dejansko občutil

Pri našem projektu nekih resnih situacij nismo imeli. Na tem mestu bi lahko izpostavil le bolezensko stanje enega člana tima, ki ga je bilo potrebno nadomestiti za nekaj dni, saj bolan človek timu ne prinese prav veliko dobrega. Bolje je, da se sam pozdravi in pridruži timu spet poln moči in z glavo pri stvari. Vsi smo se na tem projektu še učili, ampak stresnih situacij res ni bilo, mogoče nam je malo zmanjkovalo časa, vendar smo tudi ta problem na koncu uspešno rešili.

#### 33. 4.3.2.4 Vztrajnost in prepričljivost

Spet pristanemo pri dobri in prepričljivi komunikaciji, ki sem jo že prej večkrat omenjal. Pri nas je bil slednja res dobra in učinkovita, svoje odločitve pa sem skušal vedno dobro argumentirati. Vsak je imel možnost izraziti svoje mnenje in skozi debato in izmenjavo mnenj priti do zaključkov, ki koristijo projektu. Dejstvo, da mora biti projektni manager prepričljiv, da mu drugi sledijo na poti doseganja optimalnega cilja, mogoče pri nas ni v celoti izgledalo tako kot mora. Moja prepričljivost je prišla do izraza že prav na začetku, ko smo še izbirali kader za sodelovanje. Vztrajnost sem skušal prenašati na sodelavce, da bi delovali z enakim zanosom, kot sem sam in lahko rečem, da mi je v končni fazi dobro uspelo.

Tabela 4: Analiza vztrajnosti in prepričljivosti

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Vztrajnost in prepričevanje	5	Pri prepričevanju sodelavcev nisem imel težav
Avtoriteta	4	Podrejeni so me upoštevali in spoštovali
Diplomacija	4	Komunikacija je potekala dobro
Pogajanje	4	Izkoristil sem znanje v komunikaciji
Osebnoprepričanje	5	Popolnoma sem zaupal timu in projektu, ki smo ga izvajali
Osebnost	4	Lahko rečem, da so me sodelavci sprejeli
Odnosi	5	Odnosi so bili zelo dobri, prijateljski
Samozavest	4	Sem samozavesten in enako delujem na druge
Samoobvladovanje	4	Imam visok tolerančni prag

Sestanki veliko pripomorejo k prepričljivi predstavitvi tistega, kar hočeš sporočiti zainteresiranim stranem. Na sestankih lahko izraziš zahvalo in zanimanje tudi za njihove prispevke in o predlaganem tudi prediskutiraš. Vsaka dobra ali slaba izkušnja je dobra za naprej, saj slabih pri naslednjem projektu ne ponoviš, dobre pa lahko še večkrat uporabiš. Nenehno učenje skozi projekt nas dela bogate z izkušnjami in novim znanjem, kar lahko uporabimo za boljše prihodnje delo. Vztrajen projektni manager je odprt in ima pozitiven odnos, hkrati pa je realističen optimist. Sam sem se v tej vlogi znašel dobro, saj imam enaka načela tudi pri drugih odločitvah v življenju in vse stvari skušam gledati pozitivno in se trudim cilje v življenju postavljati čimbolj realno.

#### 34. 4.3.2.5 Sprostitev

Pri našem delu sproščenost ni bila velik problem. Kot sem že večkrat omenil, smo se s sodelavci kar dobro poznali, tako da velikih težav s sproščenostjo ni bilo. Vsa nesoglasja, ki so nastajala, smo skušali rešiti neposredno na mestu ali na sestanku, kjer smo lahko obširneje obdelali jedro problema. Redno sem preverjal, če vse teče tako kot mora in ob dogovorjenih rokih. Večkrat sem imel s posamezniki pogovore, da sem lahko že vnaprej izluščil, če komu kaj ni prav in bi lahko bil potencialni kandidat za nastanek problema. Na tem mestu je zelo pomembno, da omenim, kako smo naše vzdušje in delovno okolje še izboljšali. Ker se je projekt izvajal poleti, smo dvakrat organizirali piknik za vse sodelujoče v projektu, tudi za zunanje sodelavce ter se tako neformalno družili, kar je pripomoglo do dobrih odnosov tudi z zunanjimi sodelavci. Na koncu nismo bili samo sodelavci ampak tudi prijatelji.

Tabela 5: Analiza sprostitve

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Primerno ravnovesje med delom, družino in prostim časom	4	Člani tima niso bili zasičeni z delom
Zavedanje	4	Imel sem nadzor nad dogajanjem za pravočasno ukrepanje
Razbremenitev	5	Organizirana piknika za vse sodelujoče na projektu
Humor	5	Neformalna komunikacija pri delu je vedno dobrodošla
Domišljija	3	Stvar vsakega posameznika, tim je bil uspešen
Dojemanje	4	Razumevanje nastalih situacij je bilo na primerni ravni
Osebni stiki	5	Stiki med zaposlenimi so bili zelo dobri
Revitaliziranje	4	Piknik in neformalna komunikacija je pomagala pri premagovanju vsakodnevnih naporov

Tukaj bi izpostavil tudi glasbo. Sama glasba na delovnem mestu lahko izboljša počutje posameznika. Naš projekt je že tako glasbeno usmerjen, zato smo tudi vsi sodelujoči pristaši glasbe. Z glasbo med delom smo ustvarjali pozitivno in sproščeno vzdušje. Glasba sama je bila tudi velikokrat predmet pogovorov, tako formalnih kot neformalnih. Glede na to, da je bil sam

projekt usmerjen v organizacijo glasbenega dogodka, je bila glasba prisotna, če smo to hoteli ali ne. Sam kot projektni manager nisem uporabljal posebnih sprostitev tehnik. Nekateri predlagajo jogo ali borilne veščine za stanje duha.

### 35. 4.3.2.6 Odprtost

Pri našem projektu s to kompetenco nismo imeli velikih problemov. Kot sem že večkrat prejel omenil, smo delovali na prijateljski ravni. Kot projektni manager nisem bil preveč strog, nisem vodil kot diktator, tako da bi svojo politiko odprtosti lahko označil za politiko »odprtih vrat«. Naša celotna ekipa je bila zelo fleksibilna. Hitro smo se znali prilagoditi spremembam, ki so se pojavljale tekom projekta.

*Tabela 6: Analiza sprostive*

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Dostopnost	4	Bil sem popolnoma dostopen za vse
Splošna razgledanost	4	Člani tima so me dobro razumeli, kaj želim povedati
Fleksibilnost	5	Spremembam smo se hitro prilagajali in aktivnosti prilagodili času primerno
Odprtost do razlik v starosti, spolu, spolni usmerjenosti, veri, kulturi in invalidnosti	5	Nikoli nisem imel problemov z razumevanjem drugače mislečih
Transparentnost	4	Sem iskren, pozitiven, optimistični realist

Cilji, ki sem jih postavil na začetku, so bili zastavljeni realno. Nikoli nisem obračal hrbta težkim situacijam in vsakemu sem povedal, tako kot je bilo v resnici. Vsak je imel dostop do mene in dokumentacije, ki smo jo uporabljali pri projektu. V timu je prevladovalo pozitivno mišljenje.

### 36. 4.3.2.7 Ustvarjalnost

Pri našem projektu je bila ustvarjalnost zelo dobrodošla. Predvsem je prav prišla pri izdelavi propagandnega materiala in tiskovine in pri pripravi tiskovne konference. Tukaj smo imeli proste roke kako se bomo tega lotili in kako bomo stvari oblikovali. Propagandni material smo izdelali sami, v timu smo imeli dva oblikovalca, ki sta bila zadolžena za to, da bo propagandni material in tiskovina ustrezno oblikovan, širše sprejemljiv in seveda pravočasno izdelan. Moja naloga je bila predvsem določiti, kdo je sposoben stvari narediti in kdo ne. Člani tima so mi pomagali s posvetovanjem.

*Tabela 7: Analiza ustvarjalnosti*

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Tehnike ustvarjalnosti	2	Nobenih posebnih tehnik, izkoristil sem ustvarjalnost članov tima
Čustvena inteligenca	4	Manipulacije s čustvi ni bilo zaznati, sprejemal sem različne ideje sodelavcev
Holistično razmišljanje	4	Vsi smo delovali kot celota

»nadaljevanje«

Domišljija	4	Odprt za nove ideje in izzive
Intuicija	4	Intuicija je bila velik pripomoček pri delu
Nove kombinacije	4	Na sestankih smo dognali novosti in se o njih pogovorili
Optimizem	5	Večni optimist, realni optimist, delo je temeljilo na optimizmu celotne ekipe
Ubeseditev in vizualizacija ciljev	2	Stvari niso bile zapisane in predstavljene v praktičnem smislu

Slaba praksa se kaže predvsem pri zapisovanju in vizualizaciji ciljev. Cilji so bili znani vsem in so bili jasno zastavljeni, niso pa bili dokumentirani. To je področje, na katerem sem našel napake pri svojem delu, ki jih bo potrebno v prihodnje popraviti.

### 37. 4.3.2.8 Usmerjenost k rezultatom

Naš projekt je bil točno zastavljen. Generalni direktor me je točno seznanil s pričakovanji od tega projekta. Bili smo časovno omejeni, zato mi je bilo delo ugotavljanja želja naročnikov prihranjeno. Nadalje sem z vsemi za projekt pomembnimi podatki »opremil« svoje sodelavce, torej vodji timov in člane tima. Cilji so bili jasno postavljeni, pričakovanja prav tako. Komunikacija je potekala nenehno, tako da smo bili vsi na tekočem, kaj se dogaja. Sam sem moral poročati direktorju, ki je komuniciral s predstavniki skupine, ki je prihajala. Skušali smo se izogniti rutini in delo narediti čimbolj dinamično. Nismo pa šli z glavo skozi zid. Za ceno projekta nismo smeli tvegati s prevelikimi iznajdbami, saj bi lahko to ohromilo delo na projektu za nekaj časa, ki pa ga mi nismo imeli.

Tabela 8: Analiza usmerjenosti k rezultatom

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Nenehen napredek	4	Iskali smo nove rešitve, vendar ne za ceno celotnega projekta
Komunikacije	5	Komunikacija je potekala cel čas odlično
Delegiranje	4	Ker je komunikacija potekala dobro, mi tudi delegiranje nalog ni povzročalo težav
Učinkovitost	4	Cilje smo dosegli v skladu s pričakovanji
Podjetništvo	4	Nisem samo slepo sledil ukazom, ampak sem jih tudi dajal in razmišljal s svojo glavo
Integracija družbenih, tehničnih in okoljskih vidikov	3	Vpletli smo vse kar se je dalo in je dobro vplivalo na projekt
Management pričakovanj zainteresiranih strani	4	Zahteve niso bile postavljene previsoko in pričakovanja sem dobro upravljal
Management tveganj, sprememb, konfiguracij	4	Zavedal sem se tveganj, vendar me to ni ustavljalo pri delu in novih priložnostih

Morda bi na tem mestu lahko izpostavil, da skrb za okolje pri našem projektu ni bila na prvem mestu. To je slaba praksa, saj v tem času skrb za okolje veliko pomeni. Kot dobra praksa pa se je

izkazala komunikacija, ki je res potekala odlično in jo štejem med glavne dejavnike naše uspešnosti.

#### 38. 4.3.2.9 Učinkovitost

Delo je potrebno ne samo opraviti, ampak delo opraviti učinkovito. Če govorimo o stroškovni učinkovitosti, smo pri našem projektu vse skupaj kar dobro zastavili. Plan dela je bil primerno ovrednoten in narejen realno, v njem smo tudi predvidevali možne zastoje in možnost nepredvidljivih situacij. Aktivnosti so bile planirane in razčlenjene, kot je razvidno v predstavitvi in planu projekta. Postavili smo si nek osnovni okvir stroškov, ki pa bi ga lahko presegli, če bi bilo to potrebno. Vseskozi smo dejanske rezultate spremljali in primerjali s planom, tako da smo bili na tekočem, kakšna so odstopanja in če sploh so. V tej fazi je bilo važno, da so vse stvari zapisane in se lahko še enkrat preverjajo kasneje ali pa bi jih uporabili naslednjič pri podobnem projektu.

*Tabela 9: Analiza učinkovitosti*

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Konkurenčne primerjave in meritve	2	Imeli smo nekaj podatkov od prejšnjih izvedb koncertov
Kompromisi	4	Kompromisi so bili cel čas prisotni
Naključni dogodki	4	Nenapovedani dogodki me niso vrgli s tira
Nenehen napredek	4	Vsi sodelujoči smo stremeli k iskanju novih idej, izboljšav
Stroški življenjskega cikla	4	Stroške smo imeli pod kontrolo večino časa
Produktivnost	4	Opravili smo večino nalog v dogovorjenem roku
Energijska učinkovitost in učinkovitost virov	4	Stroški so se gibali v razumnih mejah, spremljali smo vmesno porabo
Socialni in okoljski stroški	2	Skrb za te ni bila v ospredju

Spet se je pokazala slaba praksa pri skrbi za okolje. Prav tako veliko podatkov o konkurenčnih stvareh nismo imeli, kar je verjetno posledica tega, da je vsak tak dogodek zase.

#### 39. 4.3.2.10 Posvetovanje

Naš projekt je temeljil na visokem zaupanju in spoštovanju med člani. Med nami je potekala dobra komunikacija in tudi moj stil vodenja je sledil tem vzorcem. Veliko predlogov je šlo skozi naša ušesa na sestankih in vsakdo je imel možnost argumentacije svojih predlogov. Ne smem pa pozabiti omeniti, da so dobre ideje ostale na papirju za morebitne prihodnje projekte, ki bi se nanašali na to temo. Vedno sem zahteval povratne informacije, saj brez ustreznih podatkov ne bi mogel delegirati dela naprej in planirati, hkrati pa sem dobival informacije o počutju in morebitnih težavah v odnosu med sodelavci.

Tabela 10: Analiza posvetovanja

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Argument	5	Brez argumenta ni bila sprejeta nobena odločitev
Soočenje	4	Brez večjih težav sem se soočil z vsakim sodelavcem
Svetovalne metode in tehnike	2	Teh nisem uporabil
Odločanje in ustvarjanje obojestranske zmagovalne situacije	4	Vse odločitve so bile sprejete argumentirano, vzpostavljali smo dobro vzdušje in skrbeli, da smo bili vsi sodelujoči zadovoljni
Diplomacija	3	Posebne potrebe po diplomaciji ni bilo
Pogajanja	4	Pogajanja med sodelavci so bila bolj na začetku, kasneje so se spremenila v razgovore
Utemeljevanje	4	Vsak je imel možnost svojo idejo argumentirati in utemeljiti, zakaj
Planiranje scenarijev	4	Pripravljena sem imel dva scenarija
Sistematično in strukturirano razmišljanje	3	Bil sem sposoben voditi strukturiran razgovor
Sistemske inženiring	4	Celoten sklop je deloval dobro, informacije in obveščanje je bilo na nivoju

Med nami velikih konfliktov ni bilo, male pa sem reševal z osebnimi pogovori in krajšimi sestanki s predstavniki tima in vodjema timov. Vse konflikte smo konstruktivno rešili, tako da ni prihajalo do kakšnih osebnih zamer. Na osebne napade nisem odgovarjal in sem vedno umirjeno reagiral, saj lahko še enkrat poudarim da imam visok tolerančni prag in nisem hitre jeze.

#### 40. 4.3.2.11 Pogajanja

Pri našem projektu je šlo za pogajanja predvsem na začetku. Najprej je šlo za to, pod kakšnimi pogoji bo skupina sploh prišla in ta pogajanja so bila najtežja. Na drugi strani so stali izkušeni managerji, ki vedo na katero tipko morajo pritisniti, da dosežejo izpolnitev svojih zahtev. Tukaj ni igral vloge le denar, šlo je še za vse kaj drugega, kar si veliki tuji zvezdniki zaželijo v državi gostiteljici. Pogajali smo se s sponzorji, donatorji, marsikaterimi društvi in podobnimi organizacijami. Izhodišča smo imeli jasno postavljena in od nekaterih nismo mogli odstopiti, že zaradi pogodbe z našimi izvajalci, od katere se res nismo smeli preveč odmikati. Vmes je celo kazalo, da bomo določena sredstva morali pokriti in zagotoviti celo sami, a se je na koncu dobro izteklo, ko je vskočilo večje slovensko podjetje.

Tabela 11: Analiza pogajanj

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Govorica telesa	4	Z mimiko sem skušal pokazati, kako resno stojim za svojimi zahtevami
Komunikacije	5	Komunikacija z vsemi stranmi je bila dobra
Voditeljstvo	4	Pogajanja sem vodil dovolj dobro, saj je bil dogovor sklenjen
Pogajalske tehnike	3	Posebne tehnike nismo uporabili, smo pa postopali po korakih

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Reševanje problemov	4	Probleme smo reševali skupaj na sestankih
Management konsenzov	4	Težili smo k zmagovalni situaciji za vse vpletene strani

Na teh pogajanjih sem pridobil velike izkušnje na tem področju in izvedel marsikaj novega. Na pogajanjih smo sodelovali direktor, jaz, kot projektni manager in moja sodelavca kot vodji tima. Mislim, da so nam naša pogajanja kar dobro uspela, saj smo dosegli naše zastavljene cilje in izhodišč nismo veliko spreminjali. Vse strani smo na koncu iz pogajanj izšle zadovoljne, saj nezadovoljnih partnerjev nismo hoteli imeti.

#### 41. 4.3.2.12 Konflikti in krize

Stopnja zaupanja med vsemi, ki smo na projektu sodelovali, je bil res visoka. Dejstvo je, da smo bili res odprte osebnosti in pripravljeni sprejemati tako kritike in pohvale, kot različna mnenja in ideje. Določena nesoglasja smo rešili tudi s sklepanjem kompromisov, saj brez tega v življenju skoraj ne gre več. Kompromisi so najboljša rešitev za obe strani, če sta le ti zainteresirani za predloge. Ves čas sem bil dostopen za kakršnekoli vprašanja, mnenja, pogovore. V veliki meri smo sodelovali in skupaj reševali probleme.

Tabela 12: Analiza konfliktov in kriz

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Arbitraža	1	Ni bila potrebna
Pogodba	4	Člene pogodbe so vsi spoštovali
Tim kriznega managementa	3	Posebnega tima kriznega managementa ni bilo, probleme smo reševali na sestankih
Prenos odločitev na druge ravni	1	Ni bilo potrebno
Medčloveške veščine	4	Ločil sem delo in osebni odnos in bil pravičen do vseh
Presoja	4	Samozavestno delovanje mi je pomagalo pri dobri presoji določene situacije
Mediacija	1	Ni bila prisotna
Motivacija	4	Znal sem motivirati in vsak konflikt uporabiti v korist projekta
Analiza tveganj	5	Je bila narejena že pred pričetkom projekta

Umetnost managementa konfliktov in kriz je oceniti vzroke in posledice ter pridobiti dodatne informacije, ki jih nato uporabimo v odločitvenem procesu za opredelitev možnih rešitev. Mi se pri našem projektu s krizo nismo srečali, tako da na tem mestu tega ne morem analizirati.

#### 42. 4.3.2.13 Zanesljivost

Motivacija je izhajala iz vedenja članov tima, da skupaj lahko dosežemo zastavljeno in imamo določeno zanesljivost. Vse večjo samozavest smo pridobivali skozi dejanja in naloge, ki smo jih uspešno opravili. Člani tima so videli, da sem projekt dobro zastavil in da lahko prinese pričakovane posledice. Plani so bili realni in dosegljivi. Tudi direktor mi je zaupal, da sem lahko



kos tej nalogi. Med vsemi stranmi je bilo potrebno spoštovanje in odprtost ter iskrenost med sodelovanjem. Glede na to, da smo projekt zaključili v dogovorjenem času in v določenem proračunskem okvirju, lahko rečem, da smo bili zanesljivi.

Tabela 13: Analiza zanesljivosti

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Kontrolni cikli	1	O kontrolnih ciklih bi težko govoril, saj se kontrole niso ponavljale
Stil managementa	4	Stil managementa je bil sodelovanje, šlo pa je za prevzemanje odgovornosti in prenašanje odgovornosti tudi navzdol
Mreženje z vsemi zainteresiranimi stranmi	4	Prevzemal sem odgovornost za vse vpletene strani in obveščal tiste, ki so to potrebovali
Planiranje in organiziranje	4	Plan in organizacija sta bila narejena še pred pričetkom projekta, sproti smo samo prilagajali
Management kakovosti	2	Težko govorim o managementu kakovosti, saj se je kakovost lahko pokazala šele na koncu
Planiranje scenarijev	4	Pripravljena sem imel dva scenarija
Sistematične in disciplinirane delovne metode	1	O tem bi zelo težko podal kakšno oceno
Management ciljev	4	Cilji so bili postavljeni pred pričetkom projekta, imeli pa smo postavljene tudi vmesne cilje, ki smo jih dobro zasledovali in dosegali
Toleriranje napak	3	Pri našem projektu se določene napake niso usodno poznale, tako da smo jih lahko tolerirali

#### 43. 4.3.2.14 Upoštevanje vrednot

Pri našem projektu nismo imeli pretiranih težav z vrednotami, saj smo se v večini poznali in vedeli, kakšen je naš način življenja. Zasledovali smo isti cilj s podobnimi vrednotami in nekako delovali po istih načelih. Dejstvo, da sem bil vodja projekta, ni nikogar pretirano motilo in so me tako tudi sprejeli. Vloge so bile porazdeljene že na začetku in če se s tem kdo ni strinjal, je imel možnost na začetku izstopiti iz projekta ali izraziti svoje nestrinjanje s položajem, kar smo nato skušali rešiti. Komunikacija in stik je potekala vseskozi in ne samo znotraj naše ekipe, temveč tudi z zunanjimi sodelavci in partnerji.

Tabela 14: Analiza upoštevanja vrednot

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Skrb za vpliv	3	Nisem skrbel preveč za svoj položaj in vpliv
Komunikacija med stalno organizacijo in projektnim timom	5	Komunikacija z direktorjem je potekala dobro in dovolj pogosto
Vzdrževanje stikov	5	Z vsemi vpletenimi stranmi smo bili ves čas v stikih, formalnih ali neformalnih
Osebnih interesov in ciljev	4	Osebnih interesov in ciljev niso bili v ospredju pri

»nadaljevanje«

		nobenem članu projektnega tima
Osebna predstavitev	4	Članom tima sem skušal biti zgled, kar mi je na nek način tudi uspelo
Politična občutljivost	1	Politika v naš projekt ni bila vpletena
Vplivne skupine	2	Izogibali smo se vplivnim skupinam, kolikor se je to sploh dalo
Družbena občutljivost	4	Nisem zaznal, da bi bil projekt in udeleženci družbeno nesprejemljivi
Sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja	5	Vsak sodelujoči na projektu je sam odgovarjal za svoja dejanja in je bil na to opozorjen že pred pričetkom projekta

#### 44. 4.3.2.15 Etika

Delovanje pri našem projektu je bilo etično nesporno. Delovali smo legalno in skladno s pravilniki in zakonodajo. Brez tega niti ne bi šlo, saj je to tako ali tako od nas zahteval tuji naročnik. V samem timu težav z neetičnostjo nismo imeli, tudi ideje in mnenja, ki smo jih izmenjavali, niso presegale etičnih meril. Tako mi v tem primeru ni bilo potrebno posredovati, čeprav se sam zavedam različnih pogledov na etiko. Sodelovali smo zelo transparentno in odkrito. Pod uspešen projekt smo se zadovoljni na koncu podpisali vsi skupaj.

Tabela 15: Analiza etike

TEMA	Ocena (1-5)	Pojasnilo
Kodeks vedenja	4	Nismo imeli točno določenega kodeksa vedenja, smo se pa vsi vedli primerno
Zaupanje	5	Zaupanje vseh vpletenih strani je bilo na zadovoljivi ravni
Pravičnost	4	Pravično sem se obnašal do vseh vpletenih na projektu
Integriteta	4	Vzdrževal sem integriteto in bil iskren glede etičnih vprašanj
Lojalnost	4	Lojalnost sem lahko ocenjeval le v našem projektne timu in je bila na zadovoljivi ravni
Moralni standardi	4	Sam sem se držal nekih moralnih standardov
Spoštovanje	5	Popolnoma sem spoštoval sodelavce in zunanje partnerje
Solidarnost	4	Solidarnost je bila naše vodilo na projektu
Transparentnost	4	Delovali smo odkrito in transparentno

Poudaril bi zaupanje in etično nesporno delovanje, saj se mi zdi pri projektih, kjer sodeluje tako veliko ljudi, to zelo pomembno. Tako lahko timi delujejo nemoteno in uspešno.

#### 45. 4.3.2.16 Povzetek analize vedenja vodje po ICB

V nadaljevanju navajam tabelo, v kateri sem povzel oceno svojega vodenja tima, pri čemer sem izpostavil tako dobre kot slabe teme kompetenc.

Tabela 16: Povzetek analize vedenja vodje po ICB

KOMPETENCA	V skladu s priporočili (1-5)	Dobro	Slabo
Voditeljstvo	3	Delegiranje, motivacija	Mentorstvo, vizija
Pripadnost in motivacija	4	Odgovornost, delegiranje in pooblašcanje, timski duh	Modeli motiviranja, ubeseditev in vizualizacija ciljev
Samoobvladovanje	4	Odnos do dela, timsko delo	Mentalni modeli, management časa
Vztrajnost	4	Vztrajnost in prepričevanje, osebno prepričanje, odnosi	Osebnost
Sprostitev	4	Razbremenitev, humor	Domišljija
Odprtost	5	Fleksibilnost, odprtost do razlik	/
Ustvarjalnost	3	Optimizem	Tehnike ustvarjalnosti, ubeseditev in vizualizacija
Usmerjenost k rezultatom	3	Komunikacije	Integracija družbenih, tehničnih in okoljskih vidikov
Učinkovitost	4	Kompromisi, nenehen napredek	Konkurenčne primerjave in meritve
Posvetovanje	4	Argument	Svetovalne metode in tehnike
Pogajanja	4	Komunikacije	Pogajalske tehnike
Konflikti in krize		Analiza tveganj	/
Zanesljivost	4	Planiranje in organiziranje	Sistematične in disciplinirane delovne metode
Upoštevanje vrednot	5	Vzdrževanje stikov, sprejemanje odgovornosti za svoja dejanja	Skrb za vpliv, vplivne skupine
Etika	4	Zaupanje, spoštovanje	Kodeks vedenja

Ugotovil sem, da bom moral v prihodnosti več poudarka dati dokumentaciji dogodkov. Predvsem več stvari zapisati, dokumentirati, shraniti. Arhiv vedno pride prav. Morda bi se v prihodnosti moral bolj posvetiti določenim tehnikam, ki so že zapisane in preizkušene in na njih preveriti, kako mi odgovarjajo. Določene stvari sem se naučil med izvajanjem projekta in jih bom skušal v prihodnosti večkrat uporabiti pri podobnih projektih.

## 46. SKLEP

Kot sem navedel že na začetku, nas projekti spremljajo skozi celo življenje. Samo življenje je celoten projekt, sestavljen iz podprojektov. Tako bi lahko na nek način rekli, da smo postali projektna družba. Seveda pa vsi ne gledajo na to s tega vidika. Projekti so prisotni v vseh podjetjih in organizacijah, kjer bi si brez njih težko predstavljali obstoj. Vsak projekt pa mora biti, tako kot vsako podjetje, ustrezno ravnano. Ravnatelj je tisti, ki večinoma odloča o vsem dogajanju in tudi odgovarja za posledice, seveda dobre in slabe. Sam pa ponavadi ne zmore bremena celega projekta, zato v projektih sodelujejo tudi projektni timi. Ti so sestavljeni iz ljudi različnih strok, vrednot, etnične pripadnosti, kulture in podobno. Usklajevanje v samem timu in vodenje takega tima pomeni za projektnega managerja pravi izziv. V tem primeru se izkaže pravi vodja, ki se tako lahko prepriča ali je sposoben za velike stvari ali ne. Obstaja več tipov vodenja, ki sem jih tudi opredelil in tudi sebe uvrstil v enega izmed njih.

V drugem delu diplomske naloge sem se lotil analize svojega delovanja na projektu organizacije kulturne prireditve. Šlo je za koncert glasbene skupine na ljubljanskem stadionu in projekt je bil zaupan meni, kot projektному managerju. Vedno je nevhvaležno ocenjevati samega sebe, a vendar se to naredil. Prišel sem do zanimivih ugotovitev in tukaj o njih samo na kratko. V vseh tabelah sem ocenil posamezne teme, ki jih obravnava ICBM. Te ocene sem tudi pojasnil s kratkim pojasnilom, zraven pa sodi tudi kratka obrazložitev celotnega delovanja. Pri celotni analizi sem prišel do spoznanja, da je izstopala predvsem komunikacija med sodelavci. Ta je bila res dobra in na nobeni točki ni zatajila. Po mojem mnenju je to posledica dobrega vzdušja v timu in v celotnem delovnem okolju. Res je, da mora človek biti samokritičen, pa vendar mislim, da smo naš projekt dobro izpeljali do konca. Rezultat je bil konec koncev pozitiven. Seveda so se pojavljale napake, ki sem jih zabeležil tudi v tej diplomski nalogi. Največkrat se je pojavljalo to, da stvari niso bile dokumentirane in zapisane na papirju, so pa lebdele v moji glavi. V prihodnosti teh napak, ki sem jih našel pri svojem delovanju tukaj, ne smem več ponavljati, oziroma se moram potruditi, da jih bo čim manj. Na napakah pa se tudi učimo.

## 47.

## LITERATURA IN VIRI

1. Baker S. & Baker K. (2000). *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Indianapolis: Alpha Books.
2. Blanchard K. & Muchnick M. (2003). *The leadership pill*. Escondido: Free Press.
3. Blanchard K., Zigarmi P. & Zigarmi D. (1985). *Leadership and The One Minute Manager*. San Diego: Taxus.
4. Hauc A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
5. Kerzner H. (2001). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Control*. 7<sup>th</sup> ed. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
6. Lipovec F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
7. Možina S. et al (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
8. Mrzel A. (2005). *Analiza izvedbe projekta in organizacije »Center odličnosti nanoznanosti in nanotehnologije« na inštitutu Jozef Štefan*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Rozman R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Rozman R., Kovač J. & Koletnik F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
11. Rozman R. & Stare A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Tracy B. (2000). *Vrhunsko vodenje*. Bled: Vernar Consulting.
13. Turner C. (2004). *Vodenje k uspehu*. Ljubljana: GV izobraževanje.
14. Valentinčič J. (1987). *Demokratično vodenje skupine*. Ljubljana: Delavska enotnost.
15. Verma V. K., P.Eng., M.B.A. (1995). *Human Resource Skills for the Project Manager*. Pennsylvania: Project Management Institute.
16. ZPM (2007). *Struktura kompetenc projektnega managementa*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

## **48. Priloga: Celoten elaborat projekta**

### ***49.4.1 Predstavitev in plan projekta***

#### 4.1.1 Uvod

Odkar je Slovenija članica EU, se koncerti v Ljubljani spet vrstijo pogosteje kot prej, ko Slovenija še ni bila članica EU. V naši bivši državi so bili koncerti vsepovsod, tudi Ljubljana jih je gostila kar nekaj. Na tem mestu govorim predvsem o velikih stadionskih koncertih. Ker sem pristaš takih prireditev pri nas, sem se odločil, da tudi sam poizkušam izpeljati projekt organizacije koncerta na stadionu. Cilj tega projekta je bil seveda koncert, namen projekta pa je bil velik dogodek za Ljubljano, zabava, prihod tujcev (turistov) in konec koncev tudi zaslužek. Če naj bi prišlo do slednjega bi seveda pokazal čas in potek projekta. Projekt je bilo potrebno izpeljati do 14.6.2006, to je dan koncerta.

#### 4.1.2 Študije in analize

Za izpeljavo projekta smo potrebovali določene študije, upoštevati smo morali določene standarde in seveda zakonske predpise. Za moj projekt je bilo priporočljivo ugotoviti, kako so se podobne prireditve odvijale v preteklosti, si morda ogledati kako prireditve med pripravljanjem projekta in se pogovoriti z že uveljavljenimi organizatorji velikih prireditev. Ko govorimo o standardih je za prireditve zelo težko določiti standarde. Vsaka prireditve je nekaj novega, svojstvenega, je original, zato se standarde zelo težko določi. Pri zakonih in predpisih je bilo potrebno upoštevati zakon o javnih prireditvah, kjer točno piše kako dolg je lahko koncert oziroma do kdaj je lahko tak hrup.

#### 4.1.3 Opredelitev obsega in ciljev

Če bolj podrobno opredelimo cilj projekta, se pojavi veliko opredelitev, veliko možnosti. Cilj projekta je torej koncert. Če poskušamo to besedo oziroma dogodek razčleniti, lahko dobimo veliko možnosti, ki so vrsta glasbe, nastopajoči, publika, oblika odra, prodaja hrane in pijače, varnost, osvetlitev, ozvočenje, distribucija, oglaševanje, medijska pokritost, backstage in ponudba. Za konkreten primer gre za rock glasbo, konkretno za skupino Depeche Mode, publiko je starostno zelo težko omejiti, oder, ozvočenje in osvetlitev je stvar izvajalca, prodaja hrane in pijače pa je stvar naše organizacije, vse pa je podkrepljeno s pogodbami, ki so bile sklenjene z dobavitelji in prodajalci. Za varnost je bila najeta varnostna služba, oglaševanje, distribucijo in medijsko pokritost je obdelalo naše podjetje, podrobneje pa je opisano vse to v nadaljevanju.

#### 4.1.4 Planiranje projekta

Pri strategiji izvedbe se je pojavljal največji problem pri financiranju projekta. Koncert na stadionu je ogromen vložek, zato je treba poiskati investitorje ali sponzorje. Včasih se lahko tudi

zadolžimo pri banki. Kadri naj bi bili večinoma zunanji sodelavci in specializirana podjetja, ki se ukvarjajo s postavitvijo odra in tehničnimi aktivnostmi. Seveda se tu postavlja vprašanje ali skupina, ki bo igrala s seboj pripelje te ljudi ali ne. O zaslužku je težko govoriti, lahko pa ga grobo ocenim na 10% celotne prireditve.

Pri taktiki izvedbe je najprej treba najti pokrovitelje in investitorje, kar smo naredili z različnimi dopisi, pošto, elektronsko pošto, po telefonu in podobno. Druga stvar je, ali so pripravljene sploh sodelovati. Ponavadi je odvisno od tega, kaj jim nudiš v zameno. Pri kadrih sem se obrnil predvsem na znance oziroma poznanstva, ki jih imam v glasbenem svetu, seveda pa bilo treba tudi preko drugih inštrumentov poiskati nekatera podjetja. Najbolj pomembno pri taktiki izvedbe pa se mi zdi način promocije, saj dobra promocija največ pripomore k dobremu koncertu. Promocija je potekala prek radia, televizije, oglasi v dnevnem časopisju, jumbo plakati in na koncu še tiskovna konferenca.

#### 4.1.4.1 Aktivnosti projekta

Vsak projekt potrebuje aktivnosti oziroma je sestavljen iz aktivnosti, da sploh lahko poteka. Te aktivnosti morajo biti skrbno izbrane in preiščene, saj v nasprotnem primeru lahko presežemo čas projekta in njegove stroške. Aktivnosti potekajo v določenem zaporedju in si ponavadi sledijo ena za drugo lahko pa potekajo tudi istočasno, če se seveda med seboj ne izključujejo. Kako potekajo aktivnosti pri konkretnem primeru je prikazano v prilogi 4. Določene aktivnosti je mogoče skrajšati zato, da bi pridobili čas pri neki daljši aktivnosti. Paziti moramo le, da so aktivnosti izvedene pravilno in kakovostno.

V konkretnem primeru projekta organizacije koncerta na stadionu sem aktivnosti razdelil pod 7 vmesnih ciljev in sicer po naslednjem razporedu:

##### **Vmesni cilj 1: Pridobitev dovoljenj**

Aktivnost A1.1: Izdelava vlog za dovoljenja

Aktivnost A1.2: Lokacijsko dovoljenje

Aktivnost A1.3: Dovoljenje za javno prireditev

Aktivnost A1.4: Policijsko dovoljenje

##### **Vmesni cilj 2: Finančna sredstva**

Aktivnost A2.1: Priprava dopisov

Aktivnost A2.2: Obiski

Aktivnost A2.3: Pošta

Aktivnost A2.4: Elektronska pošta

Aktivnost A2.5: Telefon

##### **Vmesni cilj 3: Podpis pogodb (s prodajalci kart, varnostna služba, izdelovalci kart in promocijskega materiala)**

Aktivnost A3.1: Priprava pogodb

Aktivnost A3.2: Predstavitveni sestanek

Aktivnost A3.3: Določitev pogojev sodelovanja

Aktivnost A3.4: Podpis pogodbe obeh strani

#### **Vmesni cilj 4: Začetek reklamne kampanje**

Aktivnost A4.1: Priprava oglasnega materiala

Aktivnost A4.2: Dogovor z nosilci medijev

Aktivnost A4.3: Snemanje oglasnega spota

Aktivnost A4.4: Priprava strategije oglaševanja

#### **Vmesni cilj 5: Tiskovna konferenca, promocija**

Aktivnost A5.1: Določitev dneva začetka in zaključka promocije

Aktivnost A5.2: Obveščanje medijev, novinarjev

Aktivnost A5.3: Pošiljanje akreditacij novinarjem

Aktivnost A5.4: Pošiljanje promocijskega gradiva

Aktivnost A5.5: Priprava prostora za tiskovno konferenco

#### **Vmesni cilj 6: Izdelava vstopnic in promocijskega gradiva**

Aktivnost A6.1: Dogovor s tiskarskim podjetjem

Aktivnost A6.2: Oblikovanje

Aktivnost A6.3: Prevzem in plačilo

#### **Vmesni cilj 7: Priprava prizorišča**

Aktivnost A7.1: Postavitev odra

Aktivnost A7.2: Ozvočenje

Aktivnost A7.3: Prodaja pijače

Aktivnost A7.4: Prodaja hrane

Aktivnost A7.5: Priprava prostora za odrom

Na začetku projekta je seveda za organizacijo koncerta pridobiti ustrezna dovoljenja. Ta dovoljenja obsegajo lokacijsko dovoljenje, policijsko dovoljenje in dovoljenje za javno prireditev. Najprej se je potrebno lotiti izdelave vloge za vsa ta dovoljenja, saj je treba te vloge pisno predstaviti izdajalcu dovoljenja, to je občina ali policija ali mestni svet in podobno. Lokacijsko dovoljenje je potrebno zato, da je dovoljena uporaba zemljišča na katerem bo stvar potekala. Policijsko dovoljenje in dovoljenje za javno prireditev sta si vsebinsko zelo podobna, razlika je v izdajalcu dovoljenja. Potrebno jih je imeti zato, ker je koncert glasna prireditev, ki lahko moti okolico in s tem dovoljenjem si zagotoviš pravico do tega do določene ure.

Naslednji cilj je zagotovitev finančnih sredstev. Brez tega organizacija tako velikega dogodka ni mogoča. Finančna sredstva je možno pridobivati na več načinov. Najprej je spet potrebno pripraviti dopise, s katerimi bomo prepričevali potencialne sponzorje. Sredstva se nato lahko pridobiva z obiski v podjetjih, s telefonom, dopise pošiljamo po pošti in elektronski pošti. Na tem mestu se lahko pojavi problem, da sponzorjev ne dobimo ali da nas zavrnejo, to pa opisujem v kasnejšem poglavju, ki govori o tveganjih. Nekaj sredstev moramo zagotoviti tudi sami, saj se



v projekt spuščamo tudi zato, da na koncu nekaj iz tega tudi dobimo oziroma da ostanemo vsaj na pozitivni ničli.

Ko finančna sredstva imamo je potrebno poskrbeti za izvajalce vseh aktivnosti in z zunanjimi sodelavci podpisati pogodbe o sodelovanju. Najbolje je organizirati sestanke in se s temi izvajalci dogovoriti o pogojih sodelovanja, najprej pa jim je seveda potrebno predstaviti za kaj sploh gre. Po dogovoru se zatem podpiše pogodba o sodelovanju.

Seveda projekt organizacije koncerta na stadionu zahteva, da za ta koncert izve čim več ljudi. Iz tega razloga je pomembna dobra promocija prireditve in dobra reklamna kampanja. Najprej je treba pripraviti oglasni material. To so lahko razni letaki, plakati, jumbo plakati, posterji, radijski in televizijski spoti. Poskrbeti je treba za grafično podobo teh letakov in plakatov ter napisati morebiten scenarij za radijski in televizijski spot. S televizijsko hišo se je treba dogovoriti o snemanju spota ali spotov, odvisno od finančnih sredstev. Prav tako se je potrebno dogovoriti o finančnih podrobnostih snemanja in montaže in morda celo predvajanja. Brez ustrezne strategije oglaševanja pa seveda ne pomaga ves oglasni material. S strategijo oglaševanja dosežemo ustrezno dosegljivost in sporočilnost naših sporočil.

Prav tako je treba izdelati oprijemljiv del oglasnega materiala. S ponudniki se je treba dogovoriti o ceni, oblikovanju in celotni podobi končnega izdelka. Stvar je treba še prevzeti in plačati.

Seveda tako velik dogodek spremlja vsaka medijska hiša. Za novinarje je treba vedno dobro poskrbeti, saj je tudi odziv potem vselej boljši. Velike dogodke ponavadi spremlja dobra medijska pokritost. Zato smo pripravili tiskovno konferenco na kateri so se razjasnila še tista nerešena vprašanja in na kateri se je lahko izvedelo tudi kaj novega. Na njej so bili seveda prisotni tudi glavni zvezdniki nastopa ali vsaj eden od njih ali njihov predstavnik. Tiskovna konferenca je potekala v dvorani v Koloseju. Vsi novinarji so dobili akreditacije za neomejen dostop do prostora prireditve in prostora za odrom, kjer je bilo možno opraviti tudi intervjuje z glasbeniki.

Zadnja faza organizacije je seveda postavitve odra in ozvočenja, postavitve stojnic s hrano in pijačo ter priprava prostora, kjer naj bi se zadrževala skupina pred in po koncertu. Postavitve odra je ponavadi stvar glasbene skupine, ki prihaja, saj imajo tako velike skupine svoj oder in svoje ozvočenje. V tem primeru smo kot organizatorji postavljavcem odra ponudili pomoč. Z njihovimi navodili smo prav tako opremili prostor za odrom. Stojnice s hrano in pijačo so stale na različnih koncih prizorišča, tudi z njimi pa smo imeli podpisane pogodbe, tako glede deleža pri prihodkih kot tudi prodaje pijač določenih blagovnih znamk.

#### 4.1.4.2 Terminski plan

ID	Task Name	Duration	Start	Apr '06							May '06				Jun '06				Jul '06					
				6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10		
0	<b>Project Koncert</b>	<b>43 days</b>	<b>Mon 10.4.06</b>																					
1	1 Faza 1 - Pridobitev dovo	40 days	Mon 10.4.06																					
6	2 Faza 2 - Finančna sredst	10 days	Mon 10.4.06																					
12	3 Faza 3 - Podpis pogodb	25 days	Mon 10.4.06																					
17	4 Faza 4 - Reklamna kamp	20 days	Tue 25.4.06																					
22	5 Faza 5 - Tiskovna konfer	10 days	Mon 29.5.06																					
28	6 Faza 6 - Izdelava vstopn	8 days	Mon 22.5.06																					
32	7 Faza 7 - Priprava prizori	3 days	Mon 12.6.06																					

#### 4.1.5 Ekonomika projekta

Pri ekonomiki projekta smo ocenili stroške in prihodke projekta ter izračunali kazalnike projekta. Planirani stroški projekta so znašali takratnih 4.054.000 SIT ali skoraj 17.000 EUR, če ne upoštevamo cene glasbene skupine. Skupaj s stroški glasbene skupine stroški znašajo slabih 25.000.000 SIT oziroma skoraj 105.000 EUR. Stroški brez glasbene skupine so prikazani v prilogi 3.

Prihodki, ki smo jih pričakovali prihajajo predvsem iz naslova prodanih vstopnic in prodane hrane in pijače. Nekaj teh prihodkov pa smo pričakovali tudi od trženja dogodka. Prihodki prodanih kart so bili kar visoki, saj je bila cena vstopnice kar visoka, saj se je gibala med 8.000 in 9.000 SIT oziroma med 33 in 38 EUR. Pričakovali smo okrog 20.000 obiskovalcev, torej se številka giblje med 160.000.000 in 180.000.000 SIT oziroma med 667.670 in 751.130 EUR. Številka se zdi enormna. Vendar, če s tem najprej pokrijemo stroške koncerta in damo plačo celotni posadki glasbene skupine in skupini, plačamo varnostno in čistilno službo, nekaj dobijo prodajalci kart in tako naprej, ostane za nas bore malo. Na koncu ostanemo na pozitivni ničli oziroma imamo manjši dobiček, kar je bil tudi eden od ciljev projekta.

Če za pokazatelj izračunamo še stopnjo donosnosti kapitala, dobimo naslednji rezultat:

Stopnja donosnosti kapitala = skupni prihodek / vloženi kapital

Stopnja donosnosti kapitala = 1,2

V času projekta velikih denarnih sredstev nismo potrebovali, potrebno je bilo poravnati le račune izdelovalcev promocijskega materiala in vstopnic, vse ostalo se plača na koncu.

Financiranje je potekalo prek sponzorjev in nekaj preko lastnih sredstev, večinoma pa se čaka na prihodek od prodanih vstopnic.

#### 4.1.6 Identifikacija tveganj

Tveganje 1: Zamuda pri pridobitvi dovoljenj A1.2, A1.3

Tveganje 2: Težave z likvidnostjo in s tem možna zamuda pri pridobitvi vstopnic in oglasnega materiala A6.1 – A6.3

Tveganje 3: Težave z ozvočenjem A7.2

Tveganje 4: Slabo vreme

Tveganje 5: Skupina odpove nastop

Tabela 1: Prikaz tveganj

	VD (%)	OP (SIT)	PT (SIT)
Tveganje 1	60	5000	3000
Tveganje 2	10	60000	6000
Tveganje 3	5	70000	3500
Tveganje 4	50	3000000	1500000
Tveganje 5	10	3000000	300000

VD – verjetnost dogodka v % OP – ocena posledic v SIT PT – pomembnost tveganja v SIT

#### 4.1.6.1 Obvladovanje tveganj

Tveganje je opredeljeno kot negotov dogodek ali pogoj, ki ima v primeru uresničitve pozitiven ali negativen vpliv na cilje projekta.

Pri izvajanju projekta se velikokrat, če ne kar vedno srečujemo s tveganji. Nikoli ne gre prav vse po načrtih in marsikdaj se zgodi, da se celoten čas projekta kar konkretno zamakne oziroma premakne. Vendar tveganja so sestavni del posla in jih moramo sprejemati za take kot so. V konkretnem primeru organizacije koncerta na stadionu sem sam našel kar 17 različnih tveganj, s katerimi obstaja možnost soočenja. Ta tveganja so navedena v zgornji tabeli.

Zaplete se lahko že takoj na začetku. Prav mogoče je, da ustrezna dovoljenja dobimo prepozno ali da jih sploh ne dobimo. Tako se projekt ne more začeti in mora biti prestavljen. Po moji oceni je možnost, da se to zgodi kar 60%, saj službe, ki se ukvarjajo s tem malokdaj uredijo stvari pravočasno. Temu se lahko izognemo, če vloge za dovoljenja izdamo nekaj dni ali tednov prej. S tem so seveda povezani tudi stroški, ki pa v tem primeru niso zelo visoki. Poleg tega bi lahko omenil tudi težave s policijo, vendar sem to tveganje opredelil za manj verjetno.

Zatakne se lahko tudi pri dogovarjanju z zunanjimi sodelavci. Morda jim pripravljene pogodbe niso všeč in bi radi spremenili določene pogoje in stvar se spet lahko zavleče. To tveganje sem opredelil kot srednje verjetno, saj ponavadi pridemo do skupnega dogovora, ki je za obe strani ugoden. Tudi stroški povezani s tem niso previsoki, kot lahko vidimo v zgornji tabeli.

Večji stroški pa nastanejo pri tveganjih s sponzorji in televizijo. Če pride do zamude pri snemanju televizijskega spota, gre v prazno denar, ki smo ga vložili v snemanje, izgubimo pa tudi dneve oglaševanja, kar nas še dodatno stane. Snemanje spotov ni poceni, tveganje pa je nekje srednje verjetno. Če se pojavijo težave s sponzorji je to lahko zelo drago. Če sponzor reče, da bo zagotovil denar, tega denarja pa kasneje ni nikjer imamo lahko zelo veliko izgubo, saj smo projekt že začeli, ljudi in sredstva pa je treba plačati. Ta dogodek sem ocenil kot sicer malo verjeten, pa vendar ga je treba upoštevati, saj v nasprotnem primeru izguba lahko znaša tudi več milijonov.

Tu se potem pojavljajo še manjša in manj verjetna tveganja, kot sta na primer, nesporazum z mediji in težave pri iskanju prostora za tiskovno konferenco. Tudi stroški v tem primeru niso visoki.

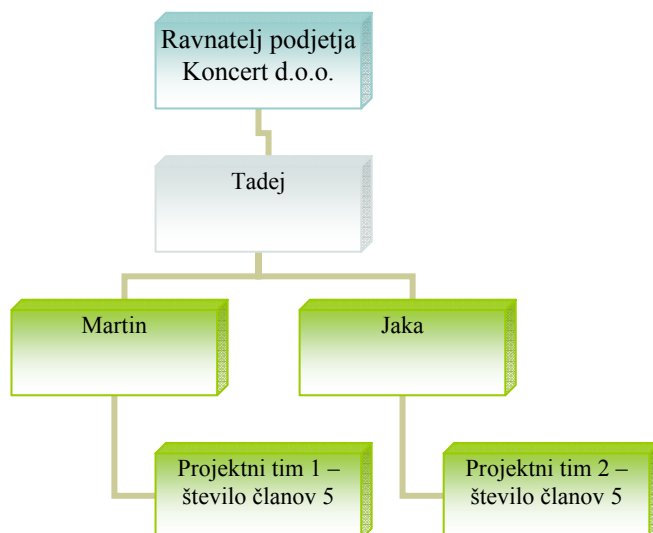
Kot podjetje imamo lahko težave z likvidnostjo in v tem primeru ne moremo dobiti oglasnega materiala in vstopnic, ki smo jih naročili pri tiskarskem podjetju. Stroški sicer na prvi pogled niso visoki, lahko pa se pojavijo na dolgi rok v kakšni drugi, nedenarni obliki.

Težave pri postavitvi odra in ozvočenja so pogost spremljevalec takih dogodkov. Vendar v konkretnem primeru oder postavlja izvajalčeva skupina delavcev in naših stroškov veliko ni. Ponavadi so te težave kratkotrajne in jih hitro odpravijo, saj so izurjeni pri teh stvareh. Oder se tako ali tako začne postavljati ponavadi že dan prej, tako da je dovolj časa za popravljanje raznih napak.

Nas bolj zadeva zagotovitev hrane in pijače. Treba je zagotoviti prostor oziroma več ustreznih površin za postavljanje stojnic. Tveganje, ki sem ga omenil je slaba kakovost hrane in pijače, kar lahko poslabša ugled našega podjetja in podjetja, ki to prodaja. V tem primeru imamo nekaj izgube prihodkov, dogodek pa se ocenil za manj verjeten, saj se tudi trgovci potrudijo zadovoljiti porabnikove potrebe. Problem lahko nastane tudi, če hrane in pijače zmanjka ali pa je sploh ne dostavijo. Tudi to sem ocenil za manj verjetno, saj vsaj pijače ponavadi ne zmanjka in jo je raje preveč kot premalo. Če se vseeno zgodi kaj od tega imamo podobno izgubo kot že omenjeno zgoraj. Najslabše kar se lahko zgodi je slabo vreme. Vreme je pogosto odločilni faktor ali ljudje pridejo na koncert ali ne. Glede na to da stadion nima strehe, je velika verjetnost, da bo manj obiskovalcev v primeru slabega vremena. Koncert je ponavadi napovedan vsaj mesec ali dva prej in takrat še ne moremo vedeti kakšno bo vreme na tisti dan. Tako se da temu tveganju kar 50% verjetnost, da se zgodi, saj je vreme zelo nepredvidljivo. V tem primeru imamo ogromne stroške, saj je lahko manj prodanih kart, karte se lahko vračajo, možno pa je celo, da prireditve odpovemo in v tem primeru so stroški najvišji, saj je projekt neuspeh. Ocenil sem jih v višini celotne prireditve in to je okrog 3 milijone tolarjev. Podobne stroške imamo v primeru, da glasbena skupina odpove koncert, saj se prav tako srečamo, poleg vseh stvari na projektu, še z nezadovoljnimi ljudmi.

## 4.1.7 Organizacija projekta

### Organigram projekta



Organigram podjetja Koncert d.o.o. nam prikazuje strukturo organizacije za konkreten primer. Na vrhu je direktor podjetja, ki je obenem tudi notranji naročnik podjetja, saj zastopa zunanjega naročnika. Projektni manager je Tadej, ki ima najbolj odgovorno vlogo. Neposredno podrejena sta mu Martin in Jaka, vsak od njiju pa ima še svojo projektno skupino. Neposredno sta bila Martin in Jaka vodena z moje strani, ljudje v timu pa z njune strani in v to se nisem vmešaval. Od mene sta dobila direktive, malo pa sta se morala znajti tudi sama. Jaz sem s člani tima večkrat samo komuniciral, da sem dobil direkten odziv. Vodenje celotnega projekta pa je bilo še vedno moja naloga.

Zadolžitve vseh teh udeležencev v projektu so opredeljene v prilogi. Pooblastila in odgovornosti pa so prikazane v naslednji tabeli.

#### 4.1.7.1 Matrika pooblastil in odgovornosti

	Vodja podjetja	Tadej	Martin	Jaka	Proj. skupina 1	Proj. skupina 2
Dovoljenja	P	O	S			
Dogovori	P		O	S		
Oglaševanje	P	K	S		O	
Promocija	P	K	S		S	O
Podpisi pogodb	P	O	S			
Strategija	P	O	S	S		
Mediji	P	K,S	S	S	O	S

Legenda: P – potrdi S – sodeluje K – koordinira O – odgovoren

Kot vidimo je ravnatelj podjetja tisti, ki potrjuje vse odločitve v projektu, saj je on tisti, ki je notranji naročnik projekta. Tadej, kot ravnatelj projekta je odgovoren za pridobitev dovoljenj, podpisovanje pogodb in določanje strategij, skupaj s sodelavci. Martin sodeluje pri vseh aktivnostih, odgovoren pa je za dogovarjanje z zunanjimi sodelavci. Jaka se ukvarja predvsem z mediji in pomaga Tadeju in Martinu. Pomembna vloga Martina in Jake je v vodenju projektne skupine. Glede na to, da imata sama kar precej zadolžitev, potrebujeta učinkovito skupino, ki je zmožna delati tudi sama. Projektni skupini prevzemata odgovornost predvsem za oglaševanje in promocijo pa tudi za medije. Tu imam v mislih predvsem pripravo vsega potrebnega za omenjene aktivnosti.

#### 4.1.7.2 Projektni informacijski sistem

Glede na to, da gre za enkratni projekt, dokumente v tem primeru sprejema in ureja samo ena oseba in to je ravnatelj projekta, Tadej. Dokumenti in vse ostalo se enkrat tedensko pošiljajo Tadeju, ta jih pregleda in shrani v za to primeren prostor, vse skupaj pa ima elektronsko obliko in fizično obliko. Vsi dokumenti so tudi primerno označeni. Ker se podjetje Koncert d.o.o. ukvarja prav s takimi projekti ima za vsak koncert posebno datoteko na računalnikih in do njih nima vsak dostopa. Datoteke so zaščitene z geslom in ponavadi jih uporablja le ravnatelj projekta, ki pa je za njih tudi odgovoren.

#### 4.1.7.3 Poslovnik projekta

Glede na organigram bi sklepali, da v podjetju poteka samo navpična komunikacija, kar pa ni v celoti res. Veliko je vodoravne komunikacije. Skupina se redno srečuje na sestankih, največkrat enkrat na teden, prisoten pa je tudi ravnatelj projekta. Ta ima edini dolžnost o poteku projekta poročati ravnatelju podjetja. Na sestankih člani projektnega tima poročajo o svojih dosežkih in o morebitnih težavah, ki nastajajo tekom projekta. Na sestanku člani iščejo skupne rešitve in o problemih razpravljajo. Včasih je na sestanke priporočljivo povabiti tudi zunanje sodelavce, da določene stvari lahko slišimo iz prve roke. Sodelovanje je zelo pomembno. Če ne gre drugače, to se pravi, če ni časa za sestanek ali je kdo opravičeno odsoten, je možna komunikacija tudi preko telefona ali elektronske pošte. Pomembno je le navesti za kaj gre, torej sporočilo mora biti jasno.