

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PROJEKTNA PISARNA  
NA PRIMERU PODJETJA NOVIFORUM d.o.o.**

Ljubljana, september 2005

ANDREJ OBREZA

## IZJAVA

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

V Ljubljani, dne 9. 9. 2005

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

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 MANAGEMENT, PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT</b> .....	<b>3</b>
1.1 Management.....	3
1.2 Projekt.....	4
1.2.1 Omejitve projekta .....	6
1.3 Projektni management .....	7
1.3.1 Ključne razlike med klasičnim in projektnim managementom .....	8
<b>2 PROJEKTNA PISARNA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Opredelitev.....	10
2.2 Smotrnost vpeljave projektne pisarne.....	11
2.3 Funkcije projektne pisarne.....	12
2.3.1 Administrativna podpora projektom.....	12
2.3.2 Svetovanje in mentorstvo .....	13
2.3.3 Razvoj metod, predpisov in standardov projektnega managementa.....	14
2.3.4 Usposabljanje in izobraževanje iz projektnega managementa.....	15
2.3.5 Kadrovska funkcija projektne pisarne .....	17
2.3.6 Informacijska podpora projektom.....	17
2.3.7 Revidiranje opravljenih projektov .....	18
2.3.8 Ostale funkcije.....	19
2.4 Umestitev in organiziranost projektne pisarne .....	19
2.4.1 Umestitev projektne pisarne v organizacijo podjetja.....	19
2.4.2 Projektna pisarna v različnih organizacijskih strukturah.....	21
2.4.3 Organiziranost projektne pisarne .....	25
2.5 Vzpostavitev projektne pisarne.....	26
2.5.1 Strategija vzpostavitve projektne pisarne .....	26
2.5.2 Stroški.....	28
2.5.3 Pasti pri vzpostavljanju projektne pisarne .....	29
2.6 Uspešna projektna pisarna .....	30
<b>3 PROJEKTNA PISARNA V PODJETJU NOVIFORUM D.O.O.</b> .....	<b>32</b>
3.1 Predstavitev podjetja.....	32
3.2 Analiza stanja.....	33
3.2.1 Projektni management .....	33
3.2.2 Organizacijska struktura .....	34
3.2.3 Tipi projektov .....	35
3.3 Predlog za postavitev projektne pisarne .....	37
3.3.1 Funkcije projektne pisarne.....	37
3.3.2 Projektna pisarna v organizacijski strukturi podjetja.....	38
3.3.3 Organizacija projektne pisarne .....	38
3.3.4 Uvedba projektne pisarne v podjetje Noviforum d.o.o.....	40
3.3.5 Spremembe pri izvajanju projektov.....	41
<b>SKLEP</b> .....	<b>42</b>
<b>LITERATURA</b> .....	<b>44</b>
<b>VIRI</b> .....	<b>45</b>



## UVOD

V današnjem svetu so edina stalna stvar spremembe, ki se jim morajo podjetja, ki želijo ostati konkurenčna, kar se da hitro prilagoditi. Poslovno okolje podjetij je vedno bolj kompleksno in negotovo. Na trgu se pojavlja veliko novosti, podjetja vedno bolj težijo k inovacijam in hitremu vpeljevanju novih proizvodov in novih načinov dela. Kot eden izmed novih načinov dela v podjetjih se v zadnjih letih vedno bolj uveljavlja projektni management.

Pomen projektov in projektne managementa vse bolj narašča. Na to kaže povečevanje članstva v različnih združenjih, namenjenih širjenju in poglobljanju znanja o projektne managementu, povečevanje števila spletnih strani in forumov, hitra rasta števila ustrezno kvalificiranih oziroma certificiranih projektnih managerjev (Paradiž, 2002b, str. 29). Ravno tako raste tudi število projektov in njihova kompleksnost.

The Standish Group International, Inc. (Extreme Chaos, 2005, str. 2) opravlja kontinuirane raziskave o uspešnosti projektov. Za leto 2001 so ugotovili podvojitve števila IT projektov glede na preteklo leto. Ugotovili pa so tudi, da je bilo le 28 % projektov zaključenih znotraj časovnega in stroškovnega okvira ter z zahtevanimi lastnostmi. V raziskavi o projektnih managerjih Robbins-Giora, Inc. iz leta 1999 je bilo ugotovljeno, da 90 % managerjev podcenjuje obseg in kompleksnost projektov, 44 % jih presega stroške tudi do 40 % in samo 16 % projektnih managerjev zaključuje projekte v postavljenih rokih (Crawford, 2005, str. 1). Poročilo mednarodne raziskave iz tretjega četrtletja leta 2004 o stanju projektov, opravljene s strani The Standish Group International, Inc. (2004 third quarter research report, 2005, str. 1) kaže, da je bilo 29 % projektov uspešnih, 53 % jih je zamujalo, presegalo stroške oziroma ni dosegalo postavljenih zahtev, 18 % projektov pa je bilo neuspešnih, kar pomeni, da so bili predčasno prekinjeni ali da njihov »izdelek« ni bil nikoli uporabljen. Glede na omenjene izsledke raziskav vidimo, da se uspešnost projektov v zadnjih letih ni skoraj nič izboljšala. Razlogi za neuspeh niso v pomanjkanju denarja ali tehnologije, ampak v pomanjkanju podpore vrhovnega managementa, pomanjkanju strokovnega znanja iz projektne managementa in hitrih spremembah v okolju.

Stare (2001, str. 84) opozarja, da so spremembe v okolju, ki so velikokrat posledica uspešno izvedenih projektov v preteklosti, pripeljale projektni management do točke, ko je treba razmisliti, ali je trenutni način izvajanja projektov še ustrezen, ali bi bilo treba kaj spremeniti, dodati ali izboljšati. Levine (2005, str. 1) pravi, da so mnoga podjetja že prepoznala pomen projektov in njihov vpliv na uspešnost podjetja. Posledično so spoznala tudi pomen projektne managementa, še vedno pa ne vidijo pomembnosti celovitega in strukturiranega pristopa, kar je značilno za vse preostale funkcije v podjetju. Projektni management mora biti za uspešno delovanje podjetja ustrezno organiziran. Določene morajo biti zadolžitve, odgovornosti in avtoriteta. Vzpostavljena mora biti povezava med vrhovnim managementom in projekti, med naročnikom projekta in izvajalci ter znotraj izvajalcev projekta, saj navadno prihajajo iz različnih

funkcij podjetja. Potrebne so spremembe in izboljšave, da se podjetja ne bodo več dušila v poplavi projektov, da projekti ne bodo zamujali, da ne bodo presegali proračunov in trošili nepotrebnih virov podjetja, da bodo bolje opredeljeni, še boljše izvedeni in usklajeni s strategijo podjetja. Če si izboljšav želimo in če želimo imeti celovit pregled nad projekti, potem moramo narediti nov korak v razvoju in vzpostaviti center projektnega managementa v podjetju - vzpostaviti moramo projektno pisarno.

Cilj diplomskega dela je predstaviti značilnosti projektne pisarne, jo prikazati kot ustrezno obliko projektne organizacije ter jo opredeliti kot središče projektnega managementa v podjetju. Koncept projektne pisarne je v Sloveniji nepoznan in slabo izkoriščen organizacijski potencial na področju projektnega managementa. Zmotno je prepričanje, da je projektna pisarna primerna samo za velika podjetja, kar bom prikazal z aplikacijo koncepta na podjetje Noviforum d.o.o.. Namen diplomskega dela je pripraviti strokovno podlago za postavitve uspešne projektne pisarne v podjetju Noviforum d.o.o. glede na spoznanja iz teorije in prakse.

V prvem poglavju diplomskega dela bom opredelil management in njegove funkcije ter predstavil značilnosti projekta in njegove omejitve. Na podlagi opredelitev projekta in managementa bom opredelil projektni management. Prikazal bom tudi ključne razlike med klasičnim in projektnim managementom.

Drugo poglavje bom namenil projektni pisarni. Predstavil bom pomen projektne pisarne pri organiziranju projektnega managementa v podjetju in izpostavil dvom o upravičenosti projektne pisarne. Prikazal bom vse možne funkcije projektne pisarne in obravnaval načine njene umeščenosti v različne tipe organizacijskih struktur in ravni hierarhije ter poglede v njeno notranjo organiziranost. Nadaljeval bom z razmišljanjem o ključnih determinantah vzpostavitve projektne pisarne, kot so podpora vodstva, strategija vpeljave, stroški, in poglavje zaključil z opredelitvijo sedmih skrivnosti uspešne projektne pisarne.

V tretjem poglavju bom pisal o projektni pisarni v podjetju Noviforum d.o.o.. Začel bom s predstavitev podjetja in njegovih proizvodov. Analiziral bom trenutni način izvajanja projektov v podjetju. Prikazal bom organizacijsko strukturo podjetja, prednosti in slabosti obstoječega projektnega managementa in opredelil različne tipe projektov v podjetju. Spoznanja iz prejšnjih poglavij in analize stanja v podjetju bom združil v predlog za postavitve projektne pisarne. Opredelil bom funkcije projektne pisarne, predlagal umestitev le-te v strukturo podjetja in način njene organiziranosti. Poglavje bom zaključil s prikazom sprememb pri izvajanju projektov po vzpostavitvi projektne pisarne. Diplomsko delo bom zaključil s povzetkom ključnih ugotovitev, do katerih sem prišel pri proučevanju vpeljave projektne pisarne v podjetje Noviforum d.o.o..

# 1 MANAGEMENT, PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT

## 1.1 Management

Management je ena izmed treh temeljnih organizacijskih funkcij. Preostali dve sta še upravljanje in izvedba. Značilno zanj je, da neposredno ne prispeva k sami izvedbi, ampak zagotavlja smotrno delovanje izvajalcev. Da bi bilo delovanje skupine izvajalcev lahko smotrno in da bi dosegli postavljene cilje, je potrebno usklajevanje razčlenjenega dela v celoto. Hkrati se mora manager neprestano odločati med alternativami. Tako poleg usklajevanja štejemo za vsebino funkcije managementa tudi odločanje.

Prva delitev med tremi funkcijami v podjetju se pojavi, ko lastnik in hkrati edini zaposleni v podjetju ne zmore več izvajati vseh nalog. Izvedbo del prepusti podrejenim, sam pa ohrani odločanje o celotnem poslovanju podjetja in usklajevanje. Na tej stopnji se ločita funkciji izvedba in upravljanje. Funkcija managementa je tu praviloma še neposredno del upravljanja, saj je lastnik tisti, ki odloča in usklajuje delo v podjetju. Z rastjo podjetja ter posledično večanjem njegove vrednosti lastnik čedalje več časa posveča upravljanju s svojo lastnino in vse manj neposrednemu delu. Sočasno rast podjetja zahteva čedalje več usmerjanja zaposlenih in usklajevanja dela. Delo postaja tudi vse bolj kompleksno in zahtevno. Vse navedeno pripelje do ločitve lastnine od poslovanja in do ločitve funkcije upravljanja od managerske funkcije. Lastnik še vedno upravlja s svojo lastnino, ne usklajuje pa več zaposlenih in podjetja kot celote. To delo zanj opravljajo plačani uslužbenci, ki jih imenujemo managerji. V podjetju se tako jasno izoblikujejo tri funkcije: upravljanje, izvedba in management.

Možina s soavtorji (1994, str. 15) opredeli management kot planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije dajejo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg postavljenih ciljev. Je mentalna dejavnost ljudi v organizacijskem sistemu, ki vsebuje:

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

Lipovec (1987, str. 136) vzame v svojem delu pod drobnogled številne opredelitve managementa oziroma ravnanja, kakor ga imenuje. Glede na zorni kot, s katerega posamezni avtor gleda na management, jih razdeli na tri skupine, ki se med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Rezultat je definicija managementa kot organizacijske funkcije in procesa, ki:

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

Vsebino procesa managementa, katerega bistvo je usklajevanje, predstavljajo štirje temeljni podprocesi oziroma funkcije managementa, med katere sodijo planiranje, kontrola, organiziranje in vodenje (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 73).

- **Planiranje** je postavljanje in usklajevanje ciljev, je vnaprejšnje zamišljanje poslovanja in preprečevanje problemov. Je odločanje v sedanosti s posledicami v prihodnosti. Rezultat planiranja je plan. Gre za vnaprejšnje zamišljanje delovanja podjetja z namenom, da bi bilo le-to čim bolj uspešno.
- **Kontrola** je spremljanje poslovanja, ugotavljanje razlik med dejanskim in želenim stanjem ter odkrivanje vzrokov za to stanje. Na tej podlagi lahko sprejmemo ustrezne ukrepe za doseganje plana.
- **Organiziranje** pomeni vzpostavljanje razmerij med ljudmi in oblikovanje organizacijske strukture, je dajanje oblike vsebini.
- **Vodenje** je vplivanje ne zaposlene, da sodelujejo pri doseganju skupnega cilja. Je komuniciranje, motiviranje in sprožanje akcij.

Vse štiri funkcije se v procesu managementa nenehno prepletajo in med njimi ne moremo potegniti jasne ločnice. V različnih primerih so različno poudarjene in tudi ni nujno, da se opravljajo zaporedno.

Razumevanje managementa in dela managerjev ni vedno enostavno. V literaturi se tako večkrat pojavljajo opredelitve, ki nazorno nakazujejo obsežnost, kompleksnost in težavnost obravnavanega področja. Tako ena izmed njih opredeli management kot „...področje, ki zajema vrsto drugih – od računovodstva do prava, od psihologije do statistike. V ničemer ni enkraten; to je neke vrste akademska pošast, sestavljena iz vrste delčkov drugih“ (Temeljni pojmi, 1994, str. 3).

## 1.2 Projekt

Projekti se pojavljajo pogosto in na vseh ravneh našega življenja, prav tako pogosto pa uporabljamo tudi besedo samo. Vendar vse, kar z njo pojmuje, ni projekt. V literaturi zasledimo številne različne, vendar vsebinsko podobne in dopolnjujoče se opredelitve.



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

Rosenau (1998, str. 1) pravi, da se projektni management razlikuje od preostalih managerskih aktivnosti zaradi štirih značilnosti projekta. Projekt ima tridimenzionalen cilj, je edinstven, porablja vire ter je izpeljan s pomočjo organizacije. Tridimenzionalen cilj predstavlja sočasno doseganje planirane kakovosti, časovnega načrta in planiranih stroškov.

Mantel s soavtorji (2001, str. 2) opredeli projekt kot enkratno in začasno dejavnost, ki se je lotimo z veliko mero prizadevnosti in truda. Njen namen je ustvariti edinstven proizvod ali storitev. Je specifična, časovno pogojena, navadno večdisciplinarna dejavnost ter vedno poteka v konfliktu. Posamezni projekt je lahko le eden izmed več projektov v velikem projektu, imenovanem program. Delimo ga na naloge in opravila ter tudi dalje, če to želimo.

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

- ima določen začetni in končni datum,
- ima dobro določene cilje,
- doseže planiran specifičan proizvod ali rezultat,
- je edinstvena, neponovljiva dejavnost in
- porablja vire (oprema, material, delo) ter je časovno in stroškovno omejen.

Rozman (1994, str. 1) pravi, da je projekt zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti. Praviloma gre za enkratno dejavnost, saj se običajno projekt v povsem enaki obliki ali zaporedju aktivnosti na ponavlja. Značilna je velika kompleksnost projekta, povezanost aktivnosti, virov in sodelujočih ljudi.

Iz zgoraj navedenih opredelitev lahko povzamemo, da je projekt enkratna (v povsem enaki obliki se ne pojavlja) in začasna (ima svoj začetek in konec) dejavnost, sestavljena iz medsebojno povezanih aktivnosti. Je večdisciplinaren, saj navadno pri projektu sodelujejo različne stroke in različni poklici. Cilj projekta je vedno jasno določen, opredeljen z lastnostmi oziroma značilnostmi končnega proizvoda oziroma storitve. Iz cilja projekta izvirajo tri temeljne omejitve, ki so neprestano v konfliktu. Te so doseganje rokov, stroškov in kakovosti. V želji po dokončanju projekta znotraj postavljenih specifikacij, v čim krajšem času, s čim nižjimi stroški in čim višjo ravno kakovosti je potrebno učinkovito in ekonomično ravnati z viri; ljudmi, ki delujejo na projektu, materialom in opremo.

## 1.2.1 Omejitve projekta

Vsak projekt določa pet omejitev (Wysocki, 2003, str. 7; Burke, 2004, str. 8):

- **Obseg projekta.** Da bi lahko uspešno dosegli zahteve specifikacije, postavljene s strani naročnika, moramo opredeliti meje, znotraj katerih bomo delovali, in določiti, kaj spada in kaj ne spada v projekt. Določitev obsega projekta predstavlja razumevanje projekta, kar je osnova za vse nadaljnje aktivnosti v projektu.
- **Čas.** Rok izvedbe oziroma časovni okvir projekta določi naročnik, zato čas predstavlja omejitev za projektni management. Projekt mora biti, ob nespremenjenih preostalih omejitvah zaključen v planiranem roku. Da bi ocenili trajanje projekta, je potrebno določiti aktivnosti, njihovo trajanje, medsebojno povezanost in sosledje. Časovni plan projekta nam služi za kontrolo izvajanja, ki mora zagotoviti, da bo projekt dokončan v predvidenem roku.
- **Stroški.** Pomembna omejitev za posamezni projekt je nepreseganje predvidenih stroškov oziroma dokončanje projekta znotraj proračuna. Težava večine projektov je v tem, da je resnične stroške zelo težko oceniti.
- **Viri.** Viri v projektu so ljudje oziroma njihovo delo, material, oprema, storitve in vsi preostali dejavniki, ki imajo omejene zmogljivosti ter jih planiramo ali najamemo na trgu. Njihovo trošenje povzroča stroške. Več jih trošimo, večji so stroški projekta. Prav tako so tesno povezani s časom trajanja projekta, saj njihova količina lahko vpliva tudi na trajanje projekta.
- **Kakovost.** Poznamo dve vrsti kakovosti. Vsebinska kakovost izhaja iz vsebinskega cilja projekta in nam pove, ali je rezultat projekta v skladu z opredelitvijo želenih lastnosti. Odgovornost zanjo nosi naročnik projekta. Druga vrsta kakovosti pa je kakovost managementa projekta. Tu je poudarek na učinkovitosti usklajevanja omejitev in odločanja med njihovimi alternativami. Odgovornost zanjo nosi projektni manager. Dvig kakovostne ravni se lahko doseže s pomočjo povečanja stroškov, podaljšanjem rokov, z večjo obremenjenostjo in izkoriščenostjo virov in boljše opredelitvijo obsega projekta.

Omejitve projekta so med seboj tesno povezane. Sprememba ene izmed njih vpliva na preostale. Še zlasti so medsebojno povezani stroški, razpoložljivost virov in čas. Čas trajanja projekta lahko na primer do neke mere skrajšamo s povečanjem števila sodelavcev pri projektu, kar pa hkrati vpliva na povečanje stroškov projekta. Lahko vpliva tudi na kakovost, saj mogoče vsi niso seznanjeni s projektnim delom in bo kakovost padla. Možno je, da bodo novi sodelavci prinesli novo znanje in se bo kakovost dela izboljšala. Podobno vprašljiv je tudi vpliv na določitev obsega projekta, saj novi sodelavci lahko dodatno opredelijo meje projekta. S tem se potrebno delo lahko poveča ali pa zmanjša. V dinamičnem procesu medsebojnega prilagajanja omejitev je potrebno nenehno vzdrževati ravnovesje, ki je že tako krhko. Za lažjo predstavljivost lahko medsebojno povezanost ponazorim s trikotnikom omejitev na Sliki 1 (str. 7).

Slika 1: Trikotnik omejitev projekta



Vir: Wysocki, 2003, str. 10.

### 1.3 Projektni management

Opredelitev projektne managementa izhaja iz opredelitev projekta. Predstavlja pogled na management skozi značilnosti in zahteve projekta. Spinner (1997, str. 13) opredeli projektni management kot obvladovanje in usmerjanje časa, materiala, osebja oziroma dela in stroškov za pravočasno in ekonomično dokončanje projekta. Hkrati morajo biti doseženi časovni roki, postavljen proračun in rezultat v predpisani kakovosti. Projektni management je zavedanje, kje v projektu se nahajaš v posameznem trenutku, ter obvladovanje sprememb ob nastopu težav, z namenom uspešnega doseganja ciljev projekta.

Weiss in Wysocki (1992, str. 5) vidita projektni management kot metodo in niz tehnik, ki temeljijo na sprejetih načelih managementa. Uporabljajo se pri planiranju, ocenjevanju in kontroliranju delovnih aktivnosti za doseg želenih rezultatov v predvidenem času znotraj proračuna in v skladu s specifikacijo.

Burke (2004, str. 3) povzema po APM book definicijo projektne managementa kot najučinkovitejšega načina za vpeljevanje sprememb, kar izvedemo:

- z opredelitvijo, kaj mora biti doseženo; v smislu omejitev časa, stroškov ter tehničnih zahtev in zahtev kakovosti,
- s planiranjem zgoraj navedenega in nato z izvajanjem planiranega; pri čemer je potrebno paziti, da napredek poteka v skladu s postavljenimi omejitvami,
- z uporabo ustreznih tehnik projektne managementa, izbiro pravih orodij za planiranje, spremljanje in ocenjevanje,
- s kadrovanjem ljudi, večjih projektne managementa, ki so pooblaščen za vpeljavo sprememb in odgovorni za uspešnost izvedbe.

Rozman (1994, str. 2) razume projektni management kot:

- usklajevanje aktivnosti, dogodkov, rokov, zaposlenih in drugih poslovnih prvin ter finančnih sredstev,
- odločanje o navedenih elementih,
- planiranje, organiziranje, vodenje in kontrolo projekta oziroma njegovih delov, vendar z vidika celotnega projekta,
- delegiranje zadolžitev, odgovornosti in avtoritete, začeto pri naročniku projekta, ki je v podjetju pogosto glavni manager – direktor podjetja.

V knjigi A Guide to the Project Management Body of Knowledge (v nadaljevanju PMBOK Guide), je PMI (Project Management Institute) opredelil projektni management s pomočjo devetih področij znanja (PMBOK, 2000, str. 35). Področje znanja bi lahko poimenovali tudi funkcija projektnega managementa. Pet področij znanja se popolnoma prekriva z omejitvami projekta, ki so predstavljene v poglavju 1.2.1. To so področja obvladovanja časa, stroškov, obsega, človeških virov in kakovosti v projektu. Preostala štiri področja znanj pomagajo pri usklajevanju omejitev projekta. To so področje integracije projekta (povezuje tri temeljne managerske procese – planiranje, izvedbo in kontrolo), področji obvladovanja tveganj in komunikacij v projektu ter področje managementa zunanjih izvajalcev.

### 1.3.1 Ključne razlike med klasičnim in projektnim managementom

Iz primerjave definicij, funkcij in značilnosti lahko izpostavimo nekaj ključnih razlik med splošnim in projektnim managementom. Mantel s soavtorji pravi, da se projektni management razlikuje od splošnega predvsem na račun dejstva, da se projekti razlikujejo od »neprojektov« (2001, str. 3). Stare (2001, str. 85) izpostavi predvsem ciljno usmerjenost projektnega managementa in večjo hitrost izvajanja nalog v primerjavi s klasičnim managementom. Edwards (2002, str. 3) pa vidi razliko v vlogi in pomenu managerja. Projektni manager mora imeti bistveno večje zaupanje vase in v svoje sposobnosti v primerjavi s splošnim managerjem, saj sprejema kar do 90 % vseh odločitev na podlagi le 50 % informacij, ki bi jih bi potreboval v trenutku odločanja.

**Raven konflikta.** V projektu je raven konflikta na visoki ravni. V konfliktu so omejitve projekta, ljudje v projektnem timu, linijski in projektni management itn. Projektni manager se pojavlja kot posrednik v vseh naštetih konfliktnih situacijah, zato predstavlja sposobnost reševanja konfliktov zanj prednost. Seveda je konflikt prisoten tudi v klasičnem managementu, vendar v znatno manjšem obsegu.

**Edinstvenost.** Ker je vsak projekt edinstven in se v popolnoma enaki obliki in vsebini ne ponovi, sta za projektni management ključni inovativnost in prilagodljivost. Klasični management pa

daje poudarek učinkovitosti rutinskega dela in obvladovanju morebitnih izjem. V projektne managementu je izjema skoraj vse.

**Enkratnost.** Projekt je poleg edinstvenosti tudi enkratna dejavnost. Naloga projektne managementa je razpustitev organizacije v projektu in končanje projekta. Razpustitev organizacije in končanje dela ne sodita ravno v opis del klasičnega managementa.

**Kritičen pomen planiranja.** V klasičnem managementu je dan planiranju velik pomen, za projektne management pa je planiranje kritičnega pomena. Uspeh projekta ali celo njegova izvedba temelji na planiranju. Projektne plan je določitev proračuna projekta, aktivnosti, njihove medsebojne povezanosti in obremenitve virov. Je osnova za kontrolo projekta in ocenjevanje uspešnosti.

**Organiziranost.** Klasični management oblikuje oddelke, divizije, poslovne enote, funkcije itn. glede na podobnost operacij ali področja delovanja. V njih so združeni ljudje, ki opravljajo podobna dela. S tem se poveča učinkovitost dela posameznika in podjetja. Pri projektu je to nekoliko drugače. Zahteve projekta po različnih znanjih in sposobnostih narekujejo managementu prehajanje organizacijskih mej. Projekt potrebuje širšo paleto znanja in se ga navadno ne izvaja v okviru samo enega oddelka.

**Hierarhija.** Znotraj klasičnega managementa je hierarhija jasno izoblikovana. Mesto posameznika v hierarhiji je določeno z zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto. Avtoriteta izhaja primarno iz mesta posameznika v hierarhiji. V projektne managementu je hierarhija mnogo manj jasno izražena. Jasno je, da je projektne manager višje na hierarhični lestvici kot projektne tim. Njegovo zadolžitev predstavlja izvedba celotnega projekta in zanjo je tudi v celoti odgovoren. Ključna razlika je v avtoriteti oziroma v tem, na čemu avtoriteta temelji. Ta namreč ne izhaja iz hierarhije, ampak iz osebnosti in strokovnega znanja managerja. Projektne manager je samo prvi med enakimi.

**Pomen komuniciranja in pogajanj.** Spričo majhne formalne avtoritete je projektne manager odvisen od svojih komunikacijskih in pogajalskih sposobnosti. Člani tima, delovne priprave, informacije, tehnologija in drugi viri za izvedbo projekta so v pristojnosti klasičnih managerjev, za katere se mora projektne manager pogajati.

## 2 PROJEKTNA PISARNA

Koncept projektne pisarne je nastal kot center velikih projektov ali programov v preteklosti. Projektne pisarne so bile namenjene vodenju enega samega velikega projekta ali programa, navadno financiranega iz vladnih virov. Zanje je bilo značilno uveljavljanje moči in stroga hierarhija. Vendar pa to ni projektna pisarna, o kateri bom govoril v nadaljevanju. Današnja projektna pisarna obstaja kot organizacijska enota znotraj podjetja. Skrbi za razvoj in podporo projektne managementu in upravlja s portfeljem projektov.

### 2.1 Opredelitev

Projektna pisarna je organ, odgovoren za neprestano posodabljanje standardov, praks in informacijskih sistemov, ki definirajo projektne management organizacije. Vpeljava projektne pisarne v podjetje je zadnji in odločilni korak pri organiziranju projektne managementa (Verzuh, 1999, str. 285).

Wysocki (2003, str. 399) jo opredeli kot začasno ali stalno organizacijsko enoto, ki zagotavlja spekter storitev namenjenih podpori projektne timom, ki so odgovorni za posamezni portfelj projektov.

Rad in Levin (2005, str. 1) vidita projektne pisarno kot ključni dejavnik uspeha organizacije v prihodnosti. Je organizacijska enota s stalno zaposlenim osebjem in predstavlja stičišče projektne managementa. Zagotavlja podporo področju projektne managementa s pomočjo svetovanja, usposabljanja in mentorstva ljudi, povezanih s projekti, ter z oblikovanjem projektne timov in nudenjem znanja iz preteklih dobrih praks.

Projektne pisarna zaposluje strokovnjake s področja projektne managementa, ki zadostijo vsem potrebam po projektne managementu v podjetjih. Naloge in funkcije projektne pisarn se med podjetji razlikujejo, v zadnjih letih pa le prihaja do zblíževanja njihove vloge. Projektne pisarna danes skrbi za nekatere ali vse naslednje funkcije (Block, Frame, 2005):

- podpora projektne timom s področja projektne managementa,
- zagotavljanje svetovanja in mentorstva,
- razvoj in vzdrževanje metod in standardov s področja projektne managementa,
- zagotavljanje usposabljanja s področja projektne managementa in
- kadrovanje managerjev, ki so sposobni voditi projekte.

## 2.2 Smotrnost vpeljave projektne pisarne

Ob vsem znanem se v podjetjih pojavlja vprašanje smotrnosti vpeljave projektne pisarne. International Institute for Learning (The IT Project Management Office, 2005, str. 8) izpostavi vprašanje upravičenosti stroškov vzpostavitve tovrstne organizacijske oblike, vprašanje povečevanja birokracije in novih managerskih ravni ter se sprašuje, če ni resnični namen projektne pisarne v zmanjševanju moči funkcijskih ali oddelčnih managerjev v podjetju v primerjavi s projektnimi managerji. Dodaten razmislek narekujejo še vse modne muhe managementa, ki so jih v zadnjih letih podjetja bolj ali manj uspešno uvajala v svoje delovanje. Mnogi pristopi niso izpolnili pričakovanj ali pa so celo ogrozili obstoj podjetja.

Za koncept projektne pisarne nikakor ne moremo reči, da gre za modno muho. V današnjem gospodarstvu je pomen projektov zelo velik, posledično je velik tudi vpliv projektne managementa. Projektna pisarna predstavlja način organiziranja projektne managementa v podjetju. Seveda se vloga in pomen tovrstne organizacijske oblike razlikujeta od podjetja do podjetja. Če so projekti v podjetju bolj redkost kot pravilo, je vpeljava projektne pisarne res nesmiselna. Za podjetje, ki pogosto izvaja projekte in kjer predstavlja projektno delo vsakdanjost, pa predstavlja projektna pisarna prednost, če ne celo nujnost.

Še enkrat se vrnimo k poročilu mednarodne raziskovalne in svetovalne organizacije The Standish Group International (Extreme Chaos, 2005 str. 4, 5). V svojem večletnem raziskovanju uspešnosti projektov so izpostavili naslednjih 10 vplivnih dejavnikov, zaradi katerih propadejo projekti:

1. pomanjkanje podpore vodstva podjetja,
2. nezadostna vpletenost naročnika v projekt,
3. neizkušenos projektne managerja,
4. nejasni strateški cilji podjetja,
5. prevelika obsežnost projekta,
6. nestandardizirana programska podpora in infrastruktura,
7. slabo opredeljene temeljne zahteve projekta,
8. pomanjkanje formalne metodologije projektne managementa,
9. nerealne napovedi in ocene ter
10. drugi dejavniki, kot so nezadostna usposobljenost sodelujočih, slabo planiranje itn.

Le redka podjetja na vzroke neuspeha gledajo celovito in se z njimi spopadajo sistematično. Prav tako večina zanje nima predvidenih rešitev v strategijah izvajanja projektov. Kot bomo videli kasneje, celovito obvladovanje prikazanih dejavnikov omogoča projektna pisarna.

Pri projektnem delu prihaja do številnih problemov. Dogaja se lahko naslednje:

- izobraževanje in usposabljanje iz projektne managementa ne prinašata želenih rezultatov,
- ukinjeni projekti in projekti, ki niso zadostili zahtevam,
- veliko aktivnih projektov in premalo kontrole nad njimi,

- kadrovska služba ne kadruje ustrezno usposobljenih projektnih managerjev, ker navadno premalo pozna področje in zahteve dela,
- managerji imajo občutek, da vedno začenjajo znova, saj ni prenosa znanja iz preteklih projektov
- poročila o projektih zamujajo, so nepregledna, netočna ter medsebojno nekonsistentna,
- ključni ljudje so preobremenjeni,
- prihaja do razhajanj med zamišljenimi organizacijskimi procesi in prakso, kar v povezavi s slabim poročanjem o napredku projekta povzroča težave managementu podjetja,
- prihaja do pogostih sporov med posameznimi funkcijami v podjetju zaradi dela pri projektih,
- ni enotnosti znotraj projektnega dela, za vsak projekt se uvajajo novi prijemi in metode,
- projekti, ki so že v izvajanju, niso usklajeni s strategijo podjetja,
- naročnik projekta, pa naj je to management podjetja ali zunanji naročnik, ne ve, s kom naj se pogovarja oziroma kdo je odgovoren za celotni projekt; nima ene same točke, kjer bi dobil vse želene informacije in podal vse predloge in pripombe.

Strokovnjaki poudarjajo, da bo v primeru pojavljanj več izpostavljenih problemov vpeljava nekega tipa projektne pisarne gotovo odpravila težave in izboljšala uspešnost projektov. Še več, z eno organizacijsko spremembo bo odpravljenih več problemov naenkrat. Dolgoročno bo do njih prihajalo v manjšem obsegu. Izboljšali se bosta usklajevanje različnih funkcij v podjetju in informiranost vseh s projekti povezanih posameznikov.

## **2.3 Funkcije projektne pisarne**

### **2.3.1 Administrativna podpora projektom**

Velikost in število projektov v podjetju močno vplivata na količino administrativnega dela. Večji kot je projekt in več kot imamo aktivnih projektov v podjetju, več sledenja je potrebnega za njihovo uspešno izvedbo. Poveča se število sodelujočih ljudi, kar zahteva več formalne komunikacije. Potrebno je pisati poročila, zapisnike, specifikacije, skrbeti za korespondenco in podobno. Vse več je administrativnega dela, kar projektnim timom vzame precej dragocenega časa. Administracija ni tako zahtevna kot strokovno delo pri projektu, zato je cena dela administratorja nižja od cene dela strokovnjaka. Če lahko strokovnjak opravlja delo, za katero je usposobljen, in prepusti administrativno delo projektne pisarni, je to tudi stroškovno učinkovito. Hkrati se dvigne raven administracije, saj jo izvajajo motivirani in usposobljeni kadri.

V okviru projektne pisarne lahko projektni managerji in člani projektnih timov pričakujejo administrativno pomoč na naslednjih področjih (Block, Frame, 1998, str. 11-15):



- **Posodabljanje načrtov.** Projektni tim je s pomočjo načrta informiran o tem, kdo in kaj naj bi delal ter do kdaj mora biti delo dokončano. Razpored je potrebno posodabljati sprti v skladu z dejanskimi spremembami.
- **Spremljanje obremenitve zaposlenih.** Ena izmed administrativnih nalog je spremljanje porabljenega časa posameznika na projektu. Tedensko ali mesečno morajo člani tima izpolniti obrazce o porabljenem času na posameznem projektu. Naloga projektne pisarne je čim bolj olajšati zbiranje teh podatkov.
- **Izdelava in distribucija poročil.** Vsak projekt zahteva periodično in tudi izredno poročanje o napredku. Projektna pisarna prilagodi poročila posameznim vpletenim stranem in jih razpošlje.
- **Zbiranje, združevanje in arhiviranje dokumentacije.** V vseh fazah projekta nastaja dokumentacija. To so raziskave, poročila, ocene, obrazci, mnenja, elaborati, specifikacije, zapisniki, predlogi, analize in drugo. Na njihovi podlagi nastaja baza znanja.
- **Vzdrževanje delovne knjige projekta.** Delovna knjiga prikazuje vse akcije in odločitve, sprejete pri izvajanju projekta. Njeno vodenje je primerno za velike in zahtevne projekte.

### 2.3.2 Svetovanje in mentorstvo

Projekt je po definiciji enkratna dejavnost, zato se ni mogoče vsega naučiti s ponavljanjem. Že preprost nasvet lahko prihrani veliko sredstev in časa. Še boljše je, da je nasvet dosegljiv vedno, ko ga projektni manager ali član tima potrebuje. Svetovanje mora biti strokovno in dosegljivo v okviru projektne pisarne. Pisarna lahko kader z ustreznim znanjem in izkušnjami zaposluje ali ga najema zunaj podjetja. Projektna pisarna mora biti stičišče znanja, izkušenj in dobre prakse managiranja in izvajanja projektov. Po letu 1990 se v okviru svetovanja v projektne managementu uveljavi še mentorstvo (Block, Frame, 1998, str. 18). Pri tem konceptu ni glavna naloga mentorja reševanje problemov, ampak podati svojemu varovancu znanje in veščine, s katerimi bo sam reševal vedno znova porajajoče se probleme.

O nalogah projektne pisarne v okviru funkcije svetovanja in mentorstva projektne timu je razpravljalo že veliko avtorjev, med njimi Wysocki (2003, str. 405), Block in Frame (1998, str. 19-25), Hill (2004, str. 353-475), Čuček (2002, str. 11), Crawford (2005, str. 11). Avtorji navajajo naslednje funkcije:

- **Pomoč pri planiranju projekta.** Plan je podlaga za spremljanje in ocenjevanje uspešnosti projekta. Planiranje projekta je zahtevno zaradi obilice neznank, ki se pojavljajo pri vsakem projektu. Pisarna nudi pomoč tako pri vsebini plana kakor tudi pri izbiri in ustrezni uporabi tehnik, metod in orodij planiranja.
- **Sodelovanje pri zagonu projekta.** Vse faze pred izvajanjem projekta se združijo v zagonu projekta. Nasveti v tej fazi so vedno dobrodošli, saj dober zagon pomeni večjo možnost uspešne izvedbe projekta.

- **Ocenjevanje tveganja.** Tveganje je sestavni del projektnega managementa in ga je potrebno obvladovati. Pri obsežnih, pomembnih in tveganih projektih mora projektne pisarne z ustreznimi kadri pomagati pri oceni tveganja.
- **Pomoč pri organizacijskih spremembah.** Organizacija projekta je zahtevna naloga. Zahteva obilo usklajevanja, pogajanj, znanja in izkušenj, kar manager lahko dopolni s strokovno pomočjo projektne pisarne.
- **Interveniranje pri kritičnih projektih.** Kadar projekti zaidejo v nepravilno smer, je treba hitro posredovati, da projekt ne postane še bolj problematičen. Projektne pisarne se po pomoč lahko obrne k preverjenim svetovalcem pod okriljem projektne pisarne.
- **Mentorstvo projektne pisarne.** Ta oblika pomoči projektne pisarne je najučinkovitejša z mentorji iz podjetja. Celotni mentorski sistem podjetja je pod okriljem projektne pisarne.
- **Mentorstvo vodilnemu managementu podjetja.** Uspešno in učinkovito izvaja projektne pisarne ni mogoče brez poznavanja osnov projektnega managementa s strani vodilnega managementa podjetja. Ustrezen sistem mentorstva pod vodstvom projektne pisarne bo dvignil zavest o vlogi in pomenu projektov ter zagotovil podporo vodstva podjetja projektne pisarne.

### 2.3.3 Razvoj metod, predpisov in standardov projektnega managementa

Ne glede na obliko in vlogo projektne pisarne v podjetju je razvoj, uvajanje in spremljanje metod, predpisov in standardov s področja projektne pisarne vedno njena naloga. Po definiciji standard določa, kakšno sme, mora, kaj biti. Metoda je oblika načrtnega, premišljenega dejanja, ravnanja ali mišljenja za doseg kakšnega cilja. Predpis je pravno veljavno določilo o posamezni stvari (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 1997). Njihov namen je urediti in poenotiti področje projektne pisarne v podjetju. Pri vzpostavljanju standardov, metod in predpisov je v prvi fazi potrebno določiti vire, na podlagi katerih bodo standardi oblikovani. Nato je treba prepoznati, kateri standardi so potrebni, uvesti zelene standarde ter nazadnje spremljati njihovo izvajanje in učinkovitost (Hill, 2004, str. 74).

Wysocki (2003, str. 406) pravi, da ima funkcija razvoja in izvajanja metod, standardov in predpisov izmed vseh funkcij projektne pisarne največji vpliv na projektne pisarne v podjetju, zato je pri njihovem oblikovanju dobrodošlo sodelovanje čim širšega kroga ljudi v njem.

Standarde, metode in predpise iz projektne pisarne lahko oblikujemo na podlagi:

- lastnih izkušenj,
- primerjave s podjetji, ki imajo dobro razvit projektne pisarne management,
- primerjave s sorodnimi podjetji ter z najboljšimi podjetji v panogi in širše,
- usmeritev oblikovalcev standardov,
- strokovne literature.

Področja, na katera posega projektna pisarna z nalogo poenotenja in vzpostavljanja standardov, so področja dokumentacije, informacijske podpore projektom in postopkov v projektne managementu (Block, Frame, 1998, str. 28). Že omenjeno dejstvo je, da pri izvajanju projektov nastaja veliko dokumentov. Nekatere je zaradi večje preglednosti, lažje kontrole in medsebojne primerljivosti smiselno poenotiti. Izbira novih projektov je na primer lažja, če je obrazec za nove pobude standardiziran. Prav tako je smiselno poenotiti projektne informacijske sisteme. Prednost projektne informacijskega sistema je ravno v poenotenju celotne informacijske podpore projektom. Enotnost na informacijskem področju povezuje geografsko ločene in strokovno različne kadre v projektne tim. Predlog standardizacije projektne informacijskega sistema pripravi projektne pisarna.

Podobno nalogo ima projektne pisarna na področju poenotenja postopkov projektne managementa. Vzpostavitev standardnih postopkov prinaša koristi celotni organizaciji, le preveliki birokraciji se je treba izogniti. Naloga projektne pisarne je ugotoviti mejo, do kje so standardni postopki učinkoviti ter od kje naprej povečujejo obseg dela in dušijo ustvarjalnost v organizaciji. Tipične projektne aktivnosti, usmerjene s postopki, so:

- postopki za pobude, s pomočjo katerih poenotimo zbiranje idej za nove projekte,
- postopki za izbiro projekta, ki morajo biti oblikovani na strokovnih temeljih, z dobro opredeljenimi merili izbire,
- strukturna členitev projekta na aktivnosti, da projekt lažje obvladujemo,
- postopki obvladovanja sprememb, ki ublažijo vedno prisotna razhajanja med planiranim in izvedenim,
- postopki za mrežne diagrame, s katerimi je prikazano sosledje in medsebojna odvisnost aktivnosti projekta in pomenijo večjo preglednost in lažji nadzor portfelja projektov ter
- postopki pri oceni tveganj, ki so sistematični in poenoteni načini ocenjevanja tveganja.

### **2.3.4 Usposabljanje in izobraževanje iz projektne managementa**

Za uspešno projektne delo je potrebno zaposlene primerno usposobiti. V mnogih podjetjih se je razvoj projektne managementa pričel ravno z usposabljanjem in izobraževanjem. Rezultati so se izboljšali, še vedno pa niso zadostili pričakovanj managementa podjetja. Wysocki (2003, str. 407) pravi, da se razlog za tako stanje skriva v pomanjkanju celovitega pristopa k usposabljanju. Usposabljanja so namreč izvajali različni strokovnjaki, nekatera področja so se prekrivala, nekatera sploh niso bila obravnavana. Najpomembnejši razlog pa je neusklajenost izobraževanj in usposabljanj z metodologijo projektne managementa. Celovit, strokovno utemeljen in z metodologijo projektne managementa usklajen pristop k usposabljanju vseh s projekti povezanih zaposlenih je naloga projektne pisarne.

Obravnavana naloga projektne pisarne se v praksi velikokrat prekriva z delom kadrovske funkcije v podjetju. V tem primeru sta potrebna sodelovanje in razmejitev pristojnosti obeh enot. Naloga projektne pisarne je zagotoviti strokoven, metodološko usklajen in potrebam organizacije

primeren program usposabljanja, izvedba programa pa je delo kadrovske funkcije. Priporočila za učinkovito izobraževanje in usposabljanje so (Block, Frame, 1998, str. 43-47):

- usposabljanje bo doseglo največji učinek takrat, kadar bo organizirano v skladu z dejanskimi potrebami po znanju,
- kadar kadrovska funkcija izobraževanja iz kakršnega koli razloga ne more izpeljati, prevzame njeno delo projektna pisarna,
- zunanji izvajalci izobraževanj so lahko cenejši in bolj kakovostni od lastnih; naloga projektne pisarne je izbrati ustrezne izvajalce in spremljati njihovo delo.

Izobraževanja in usposabljanja delimo glede na vir in vsebino. Glede na vir izobraževanja in usposabljanja jih Hill (2004, str. 281-284) deli na:

- **Notranja**, ki jih izvajajo notranji izobraževalci. Problematična so zaradi visokih stroškov vzpostavitve in izvajanja izobraževanj, pozitivna stran pa je dobra prilagojenost organizaciji in njenim zahtevam. Zasedimo jih v velikih organizacijah.
- **Zunanja**, ki jih izvajajo zunanje svetovalne in izobraževalne ustanove. Izbira primerne zunanje partnerje je naloga projektne pisarne. Pri tem je potrebno upoštevati obseg različnih izobraževalnih programov posameznega ponudnika in zmožnost njihove prilagoditve zahtevam in značilnostim podjetja. Bistveno je, da podjetje ve, kaj hoče.
- **Javno dostopna** preko knjig, interneta itn.. Ko jih projektna pisarna zasledi in oceni njihovo primernost, jih lahko aplicira na podjetje. Slaba stran je neprilagojenost podjetju, pozitivna so nizki stroški aplikacije. Primerna so za manjša podjetja.

Glede na vsebino izobraževanja pa ločimo naslednje kategorije (Block, Frame, 1998, str. 38-41):

- **Osnove projektnega managementa.** Namenjena so novincem v projektnem managementu. Opredelijo projektni management in ga vključijo v organizacijo podjetja.
- **Nadgradnja projektnega managementa.** Namenjena so projektnim timom. Poglobljajo predhodno pridobljena znanja. Poleg teoretičnega dela vključujejo tudi delavnice in delo na primerih iz prakse.
- **Priprava na certifikat.** Avtoritete na področju projektnega managementa, kot so PMI, IPMA in v Sloveniji Združenje za projektni management (ZPM), izvajajo certificiranja projektnih managerjev. Za pridobitev certifikata je potrebno pridobiti standardna znanja iz projektnega managementa in opraviti izpit.
- **Programska oprema.** Izobraževanja in usposabljanja za uporabo programskih orodij projektnega managementa povečujejo učinkovitost projektnega dela. Namenjena so vsem, ki prihajajo v stik s projektnim delom v podjetju.
- **Izbrane teme:** Za področja, kjer nam primanjkuje znanja, projektna pisarna organizira ožje usmerjena izobraževanja, kot so planiranje projektov, ocenjevanje tveganj, pogajanja ipd..
- **Znanja splošnega managementa.** Izobraževanja s področja splošnega managementa so namenjena managerjem projektov in posegajo na vsa področja splošnega managementa.

### 2.3.5 Kadrovska funkcija projektne pisarne

S to funkcijo projektna pisarna posega na področje kadrovske funkcije podjetja, podobno kot pri funkciji usposabljanja in izobraževanja. V taki situaciji obstaja velika nevarnost konfliktov in podvajanja dela, zato je potrebno njune naloge in pristojnosti razmejiti. Wysocki (2003, str. 409) ter Block in Frame (1998, str. 50) govorijo o naslednjih nalogah, ki jih lahko izvaja projektna pisarna sama ali v sodelovanju s kadrovsko funkcijo:

- **Prepoznavanje potrebnega znanja in sposobnosti za določeno delo.** Prepoznavanje zahtev tako po managerskem kot tudi tehničnem znanju.
- **Izbira projektnih managerjev.** Naloga projektne pisarne je izbrati najprimernejšega projektnega managerja za posamezni projekt. Pri tem si lahko pomaga z oblikovanjem baze o sposobnostih, znanjih in izkušnjah projektnih managerjev. Izbira zunanjega ali notranjega managerja je pogojena s kadrovsko politiko in z razpoložljivostjo ustreznega kadra.
- **Pomoč pri izbiri projektnega tima.** Projektna pisarna pomaga managerju posameznega projekta pri oblikovanju tima, saj ve, kdo ima zahtevane lastnosti in znanja v podjetju ter kakšna je njegova obremenjenost.
- **Ocenjevanje dela in sposobnosti.** Projektna pisarna ocenjuje delo in sposobnosti projektnih managerjev in projektnega tima. Ocene dela se dodajo bazi podatkov o usposobljenosti posameznikov v podjetju, kar olajša kadrovanje pri prihodnjih projektih.
- **Nagrajevanje projektnih managerjev.** Projektno delo je stresno in navadno zahteva tudi nadurno delo. Sistem nagrajevanja mora biti narejen tako, da bo managerje projektov vzpodbujal in motiviral.

Projektna pisarna lahko zaposli projektne managerje na dva načina. V prvem primeru so stalno zaposleni v okviru projektne pisarne. Od managerja projektne pisarne dobivajo zadolžitve, celotni njihov dohodek je strošek projektne pisarne. Ta način je primeren za podjetja z velikim številom projektov. Ob zaključku projekta projektna pisarna poskrbi, da manager ne ostane brez dela. Lahko ga takoj zadolži za naslednji projekt ali pa izvaja naloge projektne pisarne, kot so svetovanje, posodabljanje standardov itn.. V drugem primeru so projektni managerji stalno zaposleni v preostalih funkcijah podjetja. Projektna pisarna jih zaposli le za čas in obseg izvajanja projekta, primerno temu je tudi plačilo. Takšno kadrovanje je v praksi pogostejše. Razlog je v tem, da po končanem projektu manager lahko deluje naprej v funkciji, če zanj ni dovolj projektne dela.

### 2.3.6 Informacijska podpora projektom

Projektne managementa si ne moremo predstavljati brez ustrezne informacijske podpore. Projektni informacijski sistem mora biti načrtovan tako, da upošteva tako potrebe projekta in projektne managementa kot tudi potrebe celotne organizacije. Projektnim vodjem mora nuditi pomoč pri načrtovanju, vodenju in spremljanju projekta s pomočjo ustreznih programskih orodij. Članom projektne tima mora zagotoviti preprosto in učinkovito delovno okolje, preko katerega

lahko komunicirajo in enostavno dostopajo do skupne baze podatkov. Pooblaščenim nadzornikom projekta mora omogočati enostavno in sprotno nadziranje planiranja in izvajanja projekta ter v primeru odstopanj preventivno ukrepanje.

Informacijsko podporo kot samostojno funkcijo opredelijo tudi Wysocki (2002, str. 407), Crawford (2005, str. 10) in Čuček (2002, str. 10). Poudarijo izbiro kompatibilnega projektno-informacijskega sistema z obstoječim informacijskim sistemom v podjetju ter ustreznih programskih orodij za podporo projektnemu delu. Le tako naj bi delo in komunikacija med prostorsko dislociranimi člani projektnih timov potekala nemoteno.

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

- **Ocenjevanje in izbira informacijskega sistema.** Potrebno je spoznati funkcije posameznih programskih rešitev, jih oceniti upoštevajoč omejitve in značilnosti podjetja, jih testirati ter izbrati najprimernejšo.
- **Izbira ponudnika.** Ponudnika izberemo glede na stopnjo zahtevane prilagoditve informacijskega sistema podjetju, prodajne storitve v smislu usposabljanja in pomoči ob težavah, reference ponudnika ter seveda cene programske opreme in storitev. Burke (2004, str. 328) celo pravi, da naj projektna pisarna najprej izbere ponudnika in šele nato skupaj z njim izbere optimalno informacijsko rešitev.
- **Nastavitve, vzdrževanje in posodobitve.** Informacijski sistem je potrebno nastaviti, vzdrževati in posodabljanjati, za kar skrbi projektna pisarna s sodelavci.

### 2.3.7 Revidiranje opravljenih projektov

Revizija je formalno nadziranje izkazovanja pojavov s podatki in obravnavanje podatkov ter kontrola kontrolnih mehanizmov (Rozman, 1998, str. 262). Z revizijo izvedenih projektov pridobimo pomembne informacije o pravilnosti projektnega managementa vse od planiranja do kontroliranja ter o načinu izvajanja projektov. Vsaka revizija dopolni bazo znanja v podjetju, kar olajšuje izvedbo vseh prihodnjih projektov. Revizijo lahko izvaja projektna pisarna, lahko pa le poda zahtevo za njeno izvedbo pristojnemu organu, pregleda rezultate in ukrepa v skladu s svojimi pooblastili. Rozman opredeli štiri področja revizije projekta (2002, str. 74):

- preverjanje pravilnosti managementa in izvajanja projekta,
- preverjanje ustreznosti plana, organiziranja, vodenja in kontroliranja projekta,
- preverjanje organizacijske strukture projekta in
- preverjanje, ali se je planirano dejansko izvedlo.

### 2.3.8 Ostale funkcije

Med ostale naloge projektne pisarne lahko uvrstimo še:

- **Spremljanje stroškov.** V mnogih podjetjih je izredno težko dobiti podatke o stroških, ki se nanašajo na konkretni projekt. Računovodski sistemi so velikokrat rigidni in jih je težko posodobiti in prilagoditi projektnemu delu. Projekti se izvajajo izven meja oddelkov in funkcij, zato je ugotavljanje realnih stroškov še toliko težje. Pri izvajanju projektov je sledenje stroškov ter dejansko porabljenih delovnih ur izredno pomembno in tudi zahtevno delo. Naloga projektne pisarne je zbirati te podatke, jih preveriti, izdelati končno finančno sliko projekta ter izdelati ocene trenutnih in prihodnjih varianc stroškov.
- **Nadzor nad projekti.** V podjetjih brez projektne pisarne so nadzorniki projektov vodilni managerji podjetja. Za učinkovit nadzor nad delom projektnega managerja jim primanjkuje časa, včasih tudi znanja. Dovolj znanja in izkušenj ima projektna pisarna. Nadzor lahko izvaja sprotno, na kritične situacije se odziva s predlogi za ukrepe. Rezultat je razbremenjen management podjetja in učinkovitejši nadzor projektov.
- **Stik z naročnikom.** Če želimo, da bo naročnik zadovoljen z rezultatom projekta, moramo govoriti isti jezik. Poznati moramo njegove želje in z njim intenzivno komunicirati. Dogaja se, da naročnik na strani izvajalca projekta nima enega sogovornika, ampak mora iskati informacije po vsem podjetju. To seveda ne pripomore k učinkovitemu komuniciranju. V primeru, da projektni manager ne zmore opravljati te funkcije, ki je sicer za to nalogo najprimernejši, mu pomaga projektna pisarna.
- **Preverjanje skladnosti projektov s strategijo podjetja.** Z vidika podjetja je nesmiselno izvajati projekte, ki niso usklajeni z njegovo strategijo. Projektna pisarna mora poznati strategijo podjetja in značilnosti posameznih projektov. Presoditi mora, ali so posamezni projekti usklajeni s strategijo podjetja in izločiti tiste, ki niso.
- **Posredovanje med obstoječo (linijsko) in projektno organizacijo.** Do nesoglasij navadno prihaja med funkcijskimi in projektnimi managerji. Projektna pisarna si mora prizadevati za objektivno in konstruktivno reševanje konfliktov. Delovati mora v dobro celega podjetja, četudi na račun projektnega managerja.

## 2.4 Umestitev in organiziranost projektne pisarne

### 2.4.1 Umestitev projektne pisarne v organizacijo podjetja

Projektno pisarno lahko umestimo v različne organizacijske ravni podjetja. Glede na raven se spreminja obseg nalog projektne pisarne, spreminjata se njena vloga in pomen. Crawford (2005, str. 5) pravi, da je razumevanje, kam želimo umestiti projektno pisarno, ključno za njeno uspešno delovanje. Višje kot je umeščena v organizacijski strukturi, več nalog z večjim obsegom izvaja

ter nosi večjo odgovornost za uspešnost projektov. Prikaz treh tipov projektne pisarne in njihove umeščenosti v organizacijo je v Prilogi 1.

**Kontrolna pisarna** je projektna pisarna tretje organizacijske ravni. Vzpostavljena je znotraj posameznega oddelka za en velik projekt. V primeru več obsežnih projektov se za vsak tak projekt oblikuje svoja projektna pisarna. Razlogi za oblikovanje projektne pisarne, namenjene enemu projektu, so obsežni terminski plani in njihova integracija v celoto, usklajevanje dela več projektnih managerjev (projekt je lahko tako obsežen, da za njegovo obvladovanje potrebujemo več managerjev), sledenje obremenjenosti zaposlenih, celovitejši pregled nad stroški projekta itn.. Takšna projektna pisarna ne bo izvajala vseh obravnavanih funkcij projektne pisarne, ampak le tiste, ki pripomorejo k uspešnejši izvedbi projekta.

**Projektna pisarna poslovne enote** je umeščena v posamezno poslovno enoto ali oddelek podjetja in je pristojna za večje število projektov. Projekti so tesno povezani z matično poslovno enoto, vendar presegajo njene meje. Delo projektne pisarne je usklajevanje aktivnosti in virov na ravni organizacije, vendar za potrebe projektov matične poslovne enote. Pisarna povečuje učinkovitost projektne dela z razporejanjem virov med projekti, s postavljanjem prioritet ob omejenih virih ter s širjenjem znanja in dobre prakse projektne managementa v celotnem podjetju. Obseg nalog projektne pisarne je bistveno večji kot pri kontrolni pisarni, večja je tudi njena vloga v podjetju. Še vedno pa nima celovitega pregleda nad vsemi projekti v podjetju.

**Strateška projektna pisarna** je pisarna prve organizacijske ravni in ima pregled nad vsemi projekti v podjetju. Namen njene vzpostavitve je skrb za razvoj projektne managementa v celotnem podjetju, pregled in upravljanje s portfeljem projektov ter pregled nad razpoložljivostjo virov podjetja. Izvaja lahko vse opredeljene funkcije projektne pisarne ter jih aplicira na celotno podjetje. Uveljavlja se kot center za uresničevanje strategij. Projektne management je namreč orodje za uresničevanje strateških ciljev podjetja, kar daje projektne pisarni težo, a tudi odgovornost. Vodstvo podjetja ji mora, zlasti v fazi uvajanja, zagotoviti poleg zadolžitve in odgovornosti še tretjo sestavino organizacijske določenosti, to je primerno raven formalne avtoritete. Kasneje si bo avtoriteto lahko pridobila tudi z dobrim in s strokovnim delom ter tako še boljše opravljala svoje delo.

Strateško projektne pisarno lahko umestimo v podjetje kot štabno enoto ali kot poslovno funkcijo.

- **Projektne pisarne kot štabne enote** je po strokovni plati nadrejena funkcijskemu ali linijskemu managementu, vendar nima enakih pristojnosti. Velikokrat štabne projektne pisarne v podjetju vidijo kot podaljšano roko vodstva podjetja, kar slabo vpliva na medsebojno zaupanje projektne pisarne in v njej začasno zaposlenih projektne managerjev. Primerna je za vse tipe organizacijskih struktur. S položajem blizu vodstva podjetja se olajša njeno uvajanje v organizacijo in se ji da možnost, da zgradi avtoriteto na svoji strokovnosti, prične opravljati svoje naloge ter upraviči svoj obstoj.



- **Projektna pisarna kot funkcija** je značilnost močne projektno-matrične organizacije. Manager projektne pisarne je v hierarhiji podjetja na enaki ravni kot managerji poslovnih funkcij ali oddelkov. Značilno je vodoravno usklajevanje. Rad in Levin (2002, str. 130) pravita, da je projektna pisarna posrednik med projektnimi managerji in organizacijo. Organizirana v obliki funkcije znotraj matrične organizacije projektov to resnično lahko postane. Z distanco od vodstva podjetja pridobi strokovno avtoriteto in zaupanje projektnih managerjev, še vedno pa ji način dela v podjetju omogoča usklajevati projektno delo preko funkcijskih mej.

## 2.4.2 Projektna pisarna v različnih organizacijskih strukturah

Podjetja, ki izvajajo naloge na projektni način, so lahko različno organizirana. Posledično se pomen, naloge, pristojnosti in sama umeščenost projektne pisarne med posameznimi tipi organizacijskih struktur razlikujejo. Projekti se večinoma izvajajo v okviru treh temeljnih tipov organizacijskih struktur (Paradiž, 2002a, str. 36):

- a) funkcijske organizacijske strukture,
- b) projektne organizacijske strukture,
- c) matrične organizacijske strukture.

Pri izvajanju projektov v okviru funkcijske organizacijske strukture podjetja so projektne aktivnosti prilagojene linijskemu managementu. Čista projektna organizacijska struktura se določi glede na predhodno oblikovano strukturo projektnih aktivnosti, ne glede na organiziranost podjetja. Matrična organizacijska struktura predstavlja rešitev med funkcijsko in čisto projektno organizacijo. Tu naj bi bil projektni manager odgovoren za doseganje rokov in stroškov, funkcijski manager pa za doseganje planiranega rezultata projekta in kakovosti. Takšno strukturo je težko upravljati, saj je odvisna od stopnje sodelovanja med funkcijskim in projektним managerjem. Če je sodelovanja premalo, se iz nje lahko razvijeta šibka ali močna matrična struktura (Stare, 2002, str. 141).

### a) Vključitev projektne pisarne v funkcijsko organizacijo

V klasični funkcijski organizaciji je poudarek na hierarhiji. Zelo težko prihaja do hitrih in večjih sprememb organizacije, stopnja prilagodljivosti je nizka. Določeni tipi projektov se uspešno izvajajo pod okriljem funkcijske strukture, še zlasti velja to za projekte, kjer je potrebna visoka strokovnost. Kadar projekti zahtevajo sodelovanje več funkcij, je za funkcijsko organiziranost značilno, da se jih izvaja zaporedno v posameznih funkcijskih oddelkih. Ko posamezni oddelek zaključi svoj del projekta, preda projekt v izvajanje naslednjemu oddelku. Usklajevanje znotraj projekta poteka na ravni funkcijskih managerjev, + ob pomoči projektne pisarne.

Prednost izvajanja projektov v okviru funkcijske organizacije je v polni izkoriščenosti strokovnjakov podjetja. Pri projektu sodelujejo samo začasno, nato se vrnejo k svojim linijskim

nalogam. Tako lahko pri posameznih aktivnostih projekta sodelujejo strokovnjaki s posameznega področja, z vidika podjetja pa so še vedno polno izkoriščeni. Največja slabost je nepovezanost izvajanja nalog, nad katerimi ni celovitega pregleda. Posamezna funkcija izvaja projektne naloge v skladu s svojimi cilji in ne v skladu s cilji projekta. Komunikacija znotraj projekta je počasna in poteka preko funkcijskih managerjev, kar dodatno upočasnjuje izvajanje aktivnosti. Poleg tega daje rednemu delu funkcijska enota prednost pred projektnimi nalogami. Motivacija za projektno delo je v okviru funkcijske organizacije razmeroma nizka.

Projektna pisarna v funkcijski organizacijski strukturi je prikazana v Prilogi 2. V obravnavani tip organizacije se najučinkoviteje vključi kot štabna služba. Njena osnovna naloga je pomoč izvajalcem projektov in odprava nekaterih slabosti organizacije. Izboljšati mora raven usklajevanja in komunikacije znotraj projekta ter omogočiti celovit pogled na izvajanje projektov. Velikokrat projekti znotraj funkcijske organizacije sploh nimajo formalno imenovanih managerjev projekta, ampak se postavijo odgovorne osebe za posamezne aktivnosti. Naloga projektne pisarne je v takem primeru skrb za čim boljše povezanost izvajanja nalog in kontrola odgovornih oseb. Delovati mora kot nekakšen skrbnik projekta. Uvedba projektne pisarne v obravnavano strukturo nakazuje na povečevanje števila in pomena projektov v podjetju. Navadno predstavlja prvi korak do vpeljave projektno-matrične organizacije.

## **b) Projektna pisarna v projektni organizaciji**

Projektna organizacija je lahko čista projektna organizacija, kjer funkcije podjetja zamenjajo projekti, ali vzporedna projektna organizacija, kjer se projektna organizacija vzpostavi vzporedno z obstoječo, navadno s funkcijsko organizacijo. Značilnosti obeh so skoraj enake. Vloge in odgovornosti pri izvajanju projektov so jasno opredeljene, projektni manager nosi popolno odgovornost za projekt, ima ustrezno formalno avtoriteto in jasno določene pristojnosti. Razlika je le v tem, da so pri vzporedni projektni organizaciji člani tima premeščeni iz navadno funkcijske strukture na projekt za čas trajanja projekta ter podrejeni projektному managerju, medtem ko pri popolni projektni organizaciji vzporedna organizacijska struktura sploh ne obstaja. Organizacija je primerna za podjetja, ki izvajajo veliko število manjših in podobnih projektov, kadar je cilj projekta dobro opredeljen ter kadar je pot do cilja znana in večkrat preverjena.

Prednosti projektne organizacije predstavljajo enotnost vodenja, enostavna in prilagodljiva organizacijska struktura ter celovit pristop k izvajanju projekta. Ve se, kdo je za kaj pristojen in odgovoren ter kje je njegovo mesto v strukturi podjetja. Komunikacija je zaradi krajših komunikacijskih poti boljša. Boljša je tudi motivacija, saj zaposleni delujejo kot tim. Če se projekti izvajajo uspešno, se lahko izoblikuje tim strokovnjakov, ki ves čas sodeluje pri projektih. Seveda ima projektna organizacijska struktura tudi svoje slabosti. Nekatere naloge se v podjetju podvajajo, kar povečuje stroške. Projektni managerji težijo k ustalitvi projektnih timov, da bi se zavarovali pred tveganjem. V okviru svojega projekta zadržujejo ljudi, četudi ti nimajo zadostnega obsega dela ali so svoje naloge pri projektu že opravili. Sposobne strokovnjake iz

enakega razloga zaposlujejo takrat, ko so le-ti na voljo, in ne takrat, ko jih potrebujejo. Kadrovanje »na zalogo« je tudi razlog za porast stroškov projektov in projektne managementa. Naslednja slabost je nevarnost škodljive tekmovalnosti med projekti in funkcijami v vzporedni projektni organizaciji ter med projekti v popolni projektni organizaciji. Člani posameznih projektnih timov se navežejo drug na drugega in za vsako ceno branijo svoj tim. Od tu izhaja tudi vprašanje, kaj bo s kadri po končanju projekta. S tem, ko so bili ločeni od svoje stroke oziroma matičnega oddelka, je ogrožena kakovost izvajanja funkcijskih nalog po razpustitvi projektne tima ali skupine.

Projektne pisarna v projektni organizaciji je prikazana v Prilogi 3. V okviru projektne organizacije je podobno umeščena kot pri funkcijski organizaciji, le da je projektne kultura v podjetju mnogo bolj razvita. Lahko opravlja vse naloge projektne pisarne ali le nekatere. V okviru projektne organizacije navadno skrbi za informacijski sistem, nudi administrativno pomoč ter skrbi za razvoj in upoštevanje standardov in predpisov. Projektni timi se po končanih projektih razpustijo. Pomembna naloga projektne pisarne je oblikovanje in nenehno dopolnjevanje baze znanja, kar pripomore k boljši in učinkovitejši izvedbi naslednjih projektov. Ko se timi razpustijo obstaja namreč nevarnost, da se pridobljeno znanje izgubi. Pomaga tudi pri odpravljanju težav projektne organizacije v povezavi z izkoriščenostjo kadrov. S pomočjo svoje evidence znanj in sposobnosti ter spremljanja dejanskih obremenitev vseh delujočih na projektih onemogoči kadrovanje »na zalogo« in zagotavlja boljšo izkoriščenost kadrov. Ima pregled nad vsemi projektnimi aktivnostmi in lahko prepreči njihovo podvajanje.

### **c) Projektne pisarna v matrični organizaciji**

Projektno – matrična organizacija je kombinacija funkcijske in projektne organizacije. Nastala je v želji po združitvi prednosti obeh struktur. Gre za prepletanje projektov s stalnimi organizacijskimi enotami. Projektni manager odgovarja na vprašanja kje, kdaj in kaj, funkcijski manager pa na vprašanja kako, s čim in kam. Na vprašanje kdo pa se morata dogovoriti oba managerja. Izvajalci ostajajo v svojih oddelkih in hkrati sodelujejo pri projektnih aktivnostih. Pri svojem delu so odgovorni dvema managerjema. Za projektno delo odgovarjajo projektne managerju, za delo v funkciji pa funkcijskemu. Potrebna je jasna razmejitev nalog in strinjanje med funkcijskim in projektnim managementom glede obsega dela, ki ga posameznik lahko nameni projektu. Lahko je spremenljiva ali nespremenljiva (Stare, 2002, str. 145). Razlika je v tem, da se kadri pri spremenljivi matrični organizaciji določajo za vsak projekt posebej, pri nespremenljivi pa se po zaključku projekta celotnemu timu dodeli nov projekt. Projektne – matrična organizacija je primerna za podjetja z velikim številom sočasnih projektov. Uporabljajo jo lahko podjetja vseh velikosti, s tem da se v manjših podjetjih uveljavlja nekoliko bolj neformalno.

Prednosti obravnavane organizacije so zlasti v veliki prilagodljivosti in dobri izkoriščenosti kadrov. Zaposleni na projektih še vedno ostajajo v stiku s svojim matičnim oddelkom in stroko, mogoče se je izogniti podvajanju dela. Strokovni kadri so polno izkoriščeni, izvajati je mogoče

več projektov sočasno. Zaradi matrične zasnove prihaja do pogostega medfunkcijskega sodelovanja, kar je temelj za izvajanje obširnejših in strokovno zahtevnejših projektov. Njeno največjo težavo predstavlja usklajevanje pristojnosti in odgovornosti med stalnimi funkcijskimi enotami in projektom. Pogosto prihaja do nesoglasij in merjenja moči med obema managerjema, kar lahko vodi v dvovladje. Zaposleni takrat ne vedo, kdo je njihov resnični nadrejeni. Rezultat je stres in slabo izvajanje tako rutinskih kakor tudi projektnih nalog. Rešitev je v nenehnem komuniciranju obeh struktur ter določitvi okvirnih pravil sodelovanja linijskega in projektne managementa. Matrična organizacija je zapletena in zahteva določeno zrelost podjetja, da je lahko uspešna.

V odvisnosti od tipa kombinacije med funkcijsko in projektno organizacijo ločimo šibko, uravnoteženo in močno projektno-matrično organizacijo (Stare, 2002, str. 145-147).

V **šibki projektno-matrični organizaciji** prevladujejo značilnosti funkcijske organizacije. Navadno nima projektne managerja, ampak le koordinatorja oziroma usklajevalca projekta. Ta ima malo pristojnosti, odgovoren pa je za usklajevanje izvajalcev in aktivnosti projekta. Odgovornost za rezultate projekta pa nosijo funkcijski managerji. Usklajevanje v projektu se za razliko od funkcijske organizacije preseli v projektne tim, komunikacija se z managerske ravni preseli med izvajalce.

Projektne pisarna v šibki projektno – matrični organizaciji je prikazana v Prilogi 4. Namenjena je pomoči koordinatorjem oziroma usklajevalcem projektov. Ti so lahko začasno zaposleni v okviru projektne pisarne, kar izboljša njihov pogajalski položaj glede na funkcijske managerje, lahko pa ostajajo zaposleni v matričnih funkcijah. Naloga projektne pisarne v tem tipu organizacije je nadzor nad projekti, opozarjanje na težave in skrb, da ne prihaja do zmanjšane projektne aktivnosti na račun rutinskih funkcijskih aktivnosti. Izvajalcem projektne naloge nudi ustrezno podporo in pomoč. Opravlja lahko vse funkcije projektne pisarne, le naloge v povezavi s projektnimi managerji v nekoliko spremenjeni obliki, saj so tu prisotni samo usklajevalci projektov in ne projektne managerji.

V **uravnoteženi projektno–matrični organizaciji** so značilnosti funkcijske in projektne organizacije približno uravnotežene. Projektom so dodeljeni projektne managerji z več pristojnostmi kot jih imajo usklajevalci. Navadno so zaposleni v okviru posamezne funkcije in poleg upravljanja projekta opravljajo tudi nekatere funkcijske naloge.

Projektne pisarna v uravnoteženi projektno – matrični organizaciji je prikazana v Prilogi 5. Opravlja lahko vse funkcije projektne pisarne. Najprimernejša oblika za njeno umestitev v organizacijo je oblika štabne službe, saj projektne managerji še vedno pripadajo poslovnim funkcijam. Več kot je projektov v podjetju in večji kot je njihov pomen, vse bolj projektne managerji delujejo le na projektne naloge in vse manj opravljajo funkcijske naloge. Pomembno je, da projektne managerji in projektne timi v pisarni najdejo učinkovito podporo in ne le kontrole.

V **močni projektno-matrični organizaciji** pričnejo prevladovati značilnosti projektne organizacije. Od projektne organizacije se razlikuje v tem, da projektom prilagojena organizacija ni vzpostavljena vzporedno s funkcijsko organizacijsko strukturo, ampak se z njo prepleta in dopolnjuje. Managerji projektov so zaposleni v projektni pisarni, člani projektnih timov pa so zaposleni v funkcijah podjetja. Funkcijski in projektni managerji morajo jasno določiti, kateri ljudje in v kolikšnem obsegu bodo sodelovali pri projektih. Navadno imajo projektni managerji večjo formalno moč kot funkcijski managerji, zato izvajanje projektov poteka hitreje in velikokrat z najboljšimi kadri. Močno projektno – matrično organizacijo imajo vzpostavljeno podjetja z večjim številom zahtevnih in obširnih projektov.

Projektna pisarna v močni projektno – matrični organizaciji je prikazana v Prilogi 6. V tem tipu organizacijske strukture je projektna pisarna organizirana kot poslovna funkcija. Izvaja lahko vse funkcije projektne pisarne ter je aktivno vpletena v management podjetja. Odgovorna in pristojna je za uspešnost projektov, zato opravlja tudi nadzorno nalogo. Izbira in zaposluje projektne managerje ter ocenjuje njihovo delo. Posreduje pri nesoglasjih med funkcijskimi in projektnimi managerji, čeprav ji zaradi močne vloge projektnih managerjev navadno to ni potrebno. Ima pregled nad vsemi projekti v podjetju in nad razpoložljivostjo kadrov. Optimizacijo izvaja z vidika celotnega podjetja in ne samo z vidika enega projekta. V podjetju predstavlja center projektnega managementa v pravem pomenu besede.

### **2.4.3 Organiziranost projektne pisarne**

Notranja organiziranost projektne pisarne je odvisna od dejavnikov, kot so na primer velikost podjetja, razvitost projektnega managementa v podjetju, organizacijska struktura in geografska razpršenost podjetja, število, obseg, zahtevnost in vrste projektov, dejavnost podjetja, razpoložljivost kadrov in drugi. Od njih je odvisno kakšne naloge bo pisarna opravljala in v kakšnem obsegu, kar pomembno vpliva na število in profil kadrov projektne pisarne.

V osnovi lahko delimo notranjo organiziranost projektne pisarne na virtualno in fizično (Wysocki, 2003, str. 409). Fizična projektna pisarna ima svoj geografsko določen prostor. Zmožna je izvajati vse funkcije projektne pisarne in navadno zaposluje več ljudi, vključno s projektnimi managerji. Podjetja pa so lahko tudi geografsko dislocirana, zato je nemogoče vse delo opraviti na eni lokaciji. Delo fizične projektne pisarne v takem primeru dopolnjuje virtualna projektna pisarna, ki nudi podporo virtualnim projektnim timom. Ta mora poskrbeti za učinkovito komuniciranje s pomočjo sodobne tehnologije in za ažurnost podatkov projektne informacijskega sistema. Popolnoma virtualna projektna pisarna je v praksi redkost. Navadno gre za zamenjavo pojmov informacijsko podprte projektne pisarne in virtualne projektne pisarne.

Projektno pisarno vodi manager projektne pisarne. Njegova vloga v podjetju je odvisna od vloge projektne pisarne in organizacije podjetja. Predstavlja povezavo med vodstvom podjetja

ter projektnim managementom in projekti. Z vidika projektne pisarne ima zelo pomembno funkcijo. Njegovo osnovno delo je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje zaposlenih v projektni pisarni. Manj kot ima podrejenih, več operativnih nalog mora opravljati sam. Biti mora največji promotor koncepta projektne pisarne v podjetju. V pisarni so poleg managerja zaposleni lahko še (Premec, 2002, str. 14; Crawford, 2005, str. 13; Paradiž, 2002b str. 35; Kendall, Rollins, 2005, str. 23) administrator, skrbnik informacijskega sistema, projektni manager, usklajevalec projektov, kadrovski manager, planer, svetovalec, finančni analitik, analitik tveganja, skrbnik baze znanja, strokovnjak za nabavo in razpisne postopke ter specialisti z različnih tehničnih področij.

Zelo verjetno projektna pisarna ne bo mogla zaposliti vseh navedenih kadrov zaradi stroškovnih omejitev. V takem primeru se nezasedene vloge razdelijo med obstoječe kadre projektne pisarne, strokovne naloge pa lahko pomagajo izvajati zaposleni v drugih oddelkih podjetja.

## **2.5 Vzpostavitev projektne pisarne**

### **2.5.1 Strategija vzpostavitve projektne pisarne**

Najboljši način za pridobitev zaupanja v projektno pisarno je doseganje hitrih uspehov ob sočasnem sledenju dolgoročni viziji razvoja projektne pisarne. Kratkoročno mora projektna pisarna poiskati rešitve za trenutne probleme projektne pisarne, pomagati vsem projektom v zagoni in nuditi pomoč projektnim managerjem, ko jo potrebujejo. Dolgoročno pa mora projektna pisarna slediti postavljeni viziji razvoja, oblikovati primerno organiziranost za projektni način dela in pomagati pri oblikovanju projektne pisarne naklonjene kulture podjetja. Celovita strategija vpeljave se najlažje izvede z naslednjimi štirimi fazami:

#### **a) Postavljanje temeljev**

Ko je podpora vodstva podjetja zagotovljena, se lahko prične z vpeljevanjem projektne pisarne v organizacijo. Najprej se oceni stanje projektne pisarne in opredeli, kaj želi podjetje s projektno pisarno doseči. V skladu s strategijo podjetja se oblikuje strategija delovanja projektne pisarne. Dobrodošlo je, da v začetku z idejami in s predlogi sodeluje čim več zaposlenih. Še zlasti zato, ker je na tem mestu potrebno odgovoriti na naslednja ključna vprašanja vzpostavitve projektne pisarne (Block, Frame, 1998, str. 76):

- **Kako bo umeščena v organizacijo?** O umestitvi pisarne v organizacijo govori poglavje 3.4.1. Odgovoriti moramo na vprašanje, katera organizacijska raven je najbolj primerna za našo projektno pisarno. Ali naj bo pisarna samostojen oddelek ali pododdelek že obstoječega oddelka? Ali naj bo organizirana kot štabna enota ali kot funkcija? Kakšno vlogo bo imela v podjetju kratkoročno in kakšno na dolgi rok? Ali želimo močno projektno pisarno ali samo manjši servisni oddelek? Kakšna je naša obstoječa organizacijska struktura in kako bo pisarna

najučinkovitejše umeščena v podjetje glede na obstoječo organizacijo? In ne nazadnje, kje bo pisarna fizično locirana – v upravni stavbi ali kje drugje v podjetju?

- **Katere funkcije bo opravljala?** V poglavju 3.3 so predstavljene funkcije projektne pisarne. Glede na potrebe in razpoložljive zmogljivosti se je treba odločiti, katere naloge naj opravlja naša projektna pisarna.
- **Katere ljudi bo zaposlovala?** Zaposlene v projektni pisarni in njihovo število planiramo v odvisnosti od izbranih funkcij projektne pisarne in njene vloge v projektne managementu podjetja. Če nima osrednje vloge in opravlja le nekatere funkcije, je mogoče dovolj že manager projektne pisarne s primernimi izkušnjami in administrator. Če pa želimo, da ima pisarna osrednjo vlogo v projektne managementu, predstavlja avtoriteto na tem področju in opravlja številne funkcije, pa potrebujemo več zaposlenih, tako po profilu kot tudi po številu. Tako pisarno lahko sestavljajo manager, ki je na ravni funkcijskih managerjev podjetja, več strokovnjakov z znanjem in izkušnjami z različnih področij projektne managementa ter administrativno osebje v primernem številu.

#### **b) Zagon pisarne in kratkoročne aktivnosti**

Drugi korak vpeljevanja projektne pisarne združuje njen zagon, določitev in izvajanje kratkoročnih aktivnosti ter zagotavljanje pomoči in mentorstva projektne managerjem in projektne timom (Bridges, Crawford, 2005):

- **Zagon projektne pisarne** pričnemo s kadrovanjem ljudi na funkcije v projektne pisarni. Profil in število delovnih mest v času zagona sta prilagojena kratkoročnim nalogam pisarne. Poleg kadrovanja se v tej fazi oblikuje celovit komunikacijski načrt. Z njegovim izvajanjem se ozavešči ljudi v podjetju o obstoju projektne pisarne, o njenih nalogah ter o njenem pomenu za celotno podjetje.
- **Kratkoročne aktivnosti** so namenjene reševanju kratkoročnih težav na področju projektov. Mednje sodijo pregled tipov projektov, vpeljava metodologije projektne managementa, izdelava zbranih poročil o projektih in merilih za njihovo uspešnost, pomoč pri kritičnih projektih, zagotavljanje podpore projektom, usposabljanje in pomoč pri planiranju in spremljanju projektov, spodbujanja pilotnih projektov, oblikovanje predlog itn..
- **S pomočjo svetovanja in mentorstva** lahko pomagamo vsem pomoči potrebnim projektom, čeprav še nimamo vzpostavljenih formalnih izobraževalnih programov in metod usposabljanja.

#### **c) Izvajanje dolgoročnih aktivnosti in nalog**

V tretji fazi uvajanja projektne pisarne je poudarek na optimizaciji procesov in standardov, razvoju kadrov ter še izdatnejši in celovitejši podpori projektne managementu. Poleg izvajanja vsakodnevnih aktivnosti je veliko pozornosti namenjene dolgoročnim nalogam. Nadaljuje se s svetovanjem in z mentorstvom, le v bolj formalni obliki. Projektne pisarna postopoma prične z vse večjim številom nalog in postaja vse bolj strateška projektne pisarna. Med značilno dolgoročno usmerjene aktivnosti in naloge štejemo optimiziranje in prilagajanje procesov projektne managementa, razvoj in vpeljavo izobraževalnih programov, razvoj in

vpeljavo celovitega informacijskega sistema, razvoj kariernega sistema projektnih managerjev, spodbujanje projektom naklonjene kulture, planiranje organizacijskih sprememb itn. (Crawford, 2005, str. 20).

#### **d) Podpora in nenehne izboljšave**

S tem ko projektna pisarna polno izvaja kratkoročne in dolgoročne naloge, zagotavlja projektom in podjetju podporo tako na strateškem kakor izvedbenem področju. Njena prva naloga v zadnji fazi je vpeljati projektni management v podjetju vsepovsod, kjer je to potrebno. Druga naloga pa je pridobivanje povratnih informacij o delovanju projektne pisarne in neprestano uvajanje izboljšav na vseh področjih njenega delovanja. Več projektov pomeni več podatkov in statistik, več dobrih praks, več izkušenj in več pridobljenega znanja. Pomembno je, da ga projektna pisarna zbere in prepozna, še bolj pomembno pa je, da ga pravilno in pravočasno posreduje nazaj v organizacijo.

### **2.5.2 Stroški**

Bistvo projektne pisarne ni v zniževanju stroškov, bistvo je v preživetju (Kendall, Rollins, 2005, str. 14). Projektna pisarna predstavlja hrbtenico projektne dela ter zagotavlja razvoj projektne pisarne v podjetju. Učinkovito delo pisarne je za podjetje vsekakor prednost, na dolgi rok pa lahko pomeni razliko med preživetjem in smrtjo podjetja. Zato pri vpeljavi projektne pisarne na stroške ne smemo gledati kot na absolutno kategorijo, ampak jih moramo primerjati s prednostmi in z vlogo projektne pisarne v podjetju ter s priložnostmi, ki jih njeno delovanje prinaša na dolgi rok.

Ni nujno, da stroški z vpeljavo pisarne dramatično porastejo. Velikokrat se stroški projektne pisarne pripisujejo različnim oddelkom znotraj podjetja, z vpeljavo projektne pisarne pa le zamenjajo naslov stroškovnega mesta. Tako so bolj vidni, s čimer se olajša njihova kontrola, lahko pa predstavljajo tudi povod za kritike projektne pisarne. Značilni stroški, povezani s projektno pisarno, so (Rad, Ginger, 2002, str. 162):

- stroški stalno zaposlenih,
- stroški začasno ali pogodbeno zaposlenih,
- stroški vzpostavitve in vzdrževanja informacijskega sistema,
- stroški usposabljanja in izobraževanja iz projektne pisarne,
- stroški svetovanja in mentorstva,
- administrativni stroški.

Obseg stroškov je odvisen od podjetja, panoge, razvitosti projektne pisarne, tipa in števila projektov, velikosti, organiziranosti in funkcij projektne pisarne ter mnogih drugih dejavnikov. Podjetja se morajo potruditi za čim bolj realno oceno stroškov vpeljave in delovanja projektne pisarne, saj kasnejša večja razhajanja med planom in dejanskim stanjem znižujejo njeno kredibilnost ter povzročajo nezadovoljstvo managementa podjetja. Vseskozi si mora



vodstvo pisarne prizadevati za zniževanje stroškov, vendar ne na račun kakovosti delovanja projektne pisarne.

### 2.5.3 Pasti pri vzpostavljanju projektne pisarne

Vzpostavitev projektne pisarne je organizacijski projekt. Za njegovo uspešnost je podpora vodstva podjetja nujna. Pobudnik vzpostavitve projektne pisarne v majhna in srednje velika podjetja je v večini primerov vodstvo podjetja. S tem je pisarni zagotovljena začetna podpora, ki pa je vodstvo ne sme umakniti že ob prvih težavah. Nekoliko drugačna je zgodba, ko idejni vodja projektne pisarne ne pripada vodstvu podjetja. V tem primeru je prva naloga pobudnika zagotoviti podporo vodstva podjetja in z ustreznim komuniciranjem predstaviti prednosti uvedbe projektne pisarne za celotno podjetje. Najlažje je pridobiti podporo, če posreduješ odgovore na nekatera tipična vprašanja, kot so (Block, Frame 1998, str. 72):

- kakšno korist prinaša projektna pisarna,
- kakšni so stroški njene vzpostavitve in delovanja ter
- kako standardizacija in centralizacija vplivata na prilagodljivost in ustvarjalnost projektne dela.

Ostali dejavniki, na katerih temelji uspešna vzpostavitev projektne pisarne, so (Bridges, Crawford, 2005, str. 4):

- **Enostavnost.** V začetku nima nobenega smisla optimizirati vsak vidik projektne pisarne in projektne managementa. Uvajanje naj bo enostavno in vsem razumljivo.
- **Postopnost.** Hitre in obsežne spremembe organizacije je težko izpeljati čez noč. Lahko se zgodi, da zaradi hitrih in obsežnih sprememb rezultati ne bodo enaki planiranim in bo podpora projektu spreminjanja organizacije upadla. Ljudje spremembe lažje sprejemamo postopoma, zato je posluževanje štirih faz uvajanja zelo dobrodošlo.
- **Osredotočenost.** Ko se enkrat odločimo za vzpostavitev projektne pisarne, jo moramo izpeljati. Če vzpostavljanje traja predolgo ali se odločitev o vzpostavitvi večkrat spremeni, je to vsekakor napačen signal za vse delujoče pri projektih. Kako naj projektna pisarna pomaga projektnim managerjem pri njihovih projektih in si pridobi zaupanje, če še projekta vzpostavitve projektne pisarne ni izpeljala, kot je to potrebno.
- **Vrednosti za uporabnike.** Že na začetku mora zadostiti potrebam tako managementa podjetja kakor vseh vključenih v projektno delo. Zagotoviti mora, da se cilji projektne pisarne ujemajo s cilji organizacije in nedvoumno pokazati, da se s pomočjo projektne pisarne in projektne managementa lahko lažje doseže cilje podjetja. Projektnim timom in managerjem mora takoj nuditi pomoč in ne samo zahtevati podatkov in informacij z izgovorom, da je v fazi uvajanja. Uvajanje projektne pisarne naj ne temelji na zahtevah in dodatnih obremenitvah, ampak na nudenju pomoči in trudu za izboljšave.
- **Planiranje.** Čeprav se planiranje lahko zdi na prvi pogled neproduktivno, s planom predvidimo tako pozitivne kakor negativne vidike projektne pisarne. Z dobrim planom se izognemo marsikateri oviri in bistveno skrajšamo čas uvajanja ter povečamo njeno uspešnost.

- **Komuniciranje.** Odprta komunikacija bo zmanjšala strah zaposlenih pred pisarno in izničila špekulacije o njenem namenu, nalogah in pristojnostih. Odpor vseh v podjetju bo manjši, če bodo spoznali prednosti tovrstne organiziranosti ter prednosti, ki jo bo vpeljava projektne pisarne prinesla njim. Poleg notranje komunikacije je v času vpeljave potrebno komunicirati tudi s partnerji zunaj podjetja in vse vpletene obveščati o napredku pri uvajanju.

## 2.6 Uspešna projektna pisarna

Projektna pisarna predstavlja hrbtenjačo projektne dela, zato je vsako odstopanje kakovosti storitev dovolj, da se sproži plaz pripomb na njeno delo. V praksi velja, da projektna pisarna dela dobro, če se o njej nič ne sliši (Premec, 2002, str. 14). Seveda pa to ne pomeni, da je pisarna pasivna, ampak da deluje v skladu s pričakovanji. Kmalu po vzpostavitvi se morajo pokazati prvi rezultati, če želi pisarna zadovoljiti management podjetja. Hkrati mora biti sposobna vzdrževati dolgoročno vizijo razvoja projektne managementa v podjetju.

Večletne mednarodne izkušnje kažejo na velik vpliv naslednjih sedmih dejavnikov na uspešnost projektne pisarne (Block, 2005, str. 1):

- **Nadzor nad pobeglimi projekti.** Če želimo doseči hitre rezultate, moramo najprej odkriti in obvladati vse tiste projekte v podjetju, ki so ušli nadzoru. Indikatorji pobeglih projektov so prekoračeni časovni roki in stroški ter neustrezne karakteristike ali neustrezna kakovost rezultata projekta. In ravno pri takih projektih se mora projektna pisarna najprej izkazati. V prvi vrsti mora odkriti razloge za neuspeh. Preveriti mora usklajenost projektov z vizijo podjetja, oceniti vpliv posameznega projekta na prihodnjo uspešnost podjetja ter nato določiti prioritete. Preveč sočasno aktivnih projektov je pogost vzrok za neuspeh. Nato mora določiti, kateri projekti naj se ukinejo, kateri naj ostanejo na čakanju in kateri naj gredo v ponovno izvajanje. Slednji dobijo na voljo več virov, predvsem pa je treba odkriti in odpraviti prvotne razloge za neuspeh. Projektna pisarna mora pomagati managerjem teh projektov, četudi si pomoči ne želijo.
- **Pomoč pri zagonu projektov in ocenjevanju tveganja.** Kakor so trdni temelji ključni za stabilnost stavbe, tako je dober zagon projekta ključen za njegov uspeh. Zagon projekta združuje vse potrebne aktivnosti pred začetkom samega izvajanja projekta. Izraz »zagon« se pojavi v osemdesetih letih in združuje faze koncipiranja, definiranja cilja projekta in planiranja projekta (Stare, Kobe, 2005, str. 1). Projektna pisarna nudi pomoč managerju projekta in projektne timu pri zamišljanju vseh vidikov projekta, kakor tudi pri izdelavi zagonskega elaborata. Zagonski elaborat je temelj odločanja o izvedbi projekta, zato mora biti narejen strokovno, v primernem obsegu in globini. Pomemben del zagona projekta je tudi ocena tveganja. Projektna pisarna mora oblikovati sistem, s katerim je možno oceniti tveganje pri posameznem projektu.
- **Managiranje portfelja projektov.** Proces managiranja portfelja projektov delimo na dva dela: izbor projektov ter kontrolo in pregled nad njimi. Pri izboru projektov pisarna

administrativno in strokovno pomaga tistim, ki izbirajo projekte. V drugem delu pa pomaga pri vzpostavljanju mehanizmov kontrole izvajanja projektov ter opravlja periodični pregled uspešnosti vseh projektov v podjetju. Rezultate posreduje managementu podjetja.

- **Revidiranje zaključenih projektov.** V prvi vrsti je potrebno izpostaviti, da revizija ni namenjena iskanju krivcev, ampak učenju na lastnih napakah, oblikovanju baze znanja iz projektnega managementa in učinkovitejšemu delu v prihodnje. Revidiranje naj zajema tako managerski kakor tudi izvedbeni del projekta. Pisarna naj bo, če to dopuščajo kadrovske razmere v podjetju, samo pobudnik in nadzornik revizije in ne njen izvajalec. Revizijo naj izvede za to nalogo oblikovana skupina managementa podjetja in projektnih managerjev, ki niso neposredno vključeni v revidirani projekt.
- **Vodenje evidence obremenitve zaposlenih.** Navadno se dogaja, da so usposobljeni kadri preobremenjeni, razpoložljivi kadri pa nimajo primerne ali zadostne usposobljenosti. Mnogi navajajo kot enega poglavitnih vzrokov za neuspeh projektov ravno pomanjkanje ustrezno usposobljenih kadrov v trenutku, ko jih projekt najbolj potrebuje. Projektna pisarna lahko tu odigra pomembno vlogo skrbnika baze obremenjenosti in usposobljenosti kadrov v podjetju. Ima tudi pregled nad prioriteto izvajanja projektov v podjetju; najpomembnejšim projektom se dodeljuje najbolj usposobljene kadre in hkrati skrbi, da niso preobremenjeni z delom pri drugih projektih ali v funkciji.
- **Izbor in razvoj projektnih managerjev.** Izbor in razvoj projektnih managerjev navadno ni kratkoročna naloga projektne pisarne. To je delo na dolgo rok, usklajeno tako s samo vizijo podjetja kakor tudi z vizijo razvoja projektnega managementa v podjetju. Na začetku delovanja projektne pisarne so (v večini primerov) projektni managerji že v podjetju. Ob prvem pomanjkanju ustreznih kadrov pa mora imeti pisarna že izdelane izbirne postopke. Hkrati si mora vseskozi prizadevati za nadaljnje usposabljanje in razvoj vseh projektnih managerjev podjetja.
- **Razvoj in vzdrževanje projektnemu managementu naklonjenega okolja.** Projektno okolje najprej oblikujemo z oblikovanjem ustreznih postopkov, procesov in standardov. Težji del predstavlja njihova vpeljava v prakso. Izkušnje iz prakse tudi kažejo, da je za projektnemu managementu naklonjeno okolje ključna podpora vodstva podjetja. Če je vodstvo na strani projektne pisarne, so rezultati boljši in doseženi veliko hitreje. Za učinkovito podporo standardom in predpisom ter ustrezno projektno okolje skrbi ustrezen informacijski sistem, katerega izbira, vpeljava in vzdrževanje je naloga projektne pisarne. Seveda zgolj internetna stran in elektronska sporočila niso dovolj. Komuniciranje s projektnimi timi in med njimi mora biti celovito in vodeno s strani projektne pisarne.

### 3 PROJEKTNA PISARNA V PODJETJU NOVIFORUM d.o.o.

#### 3.1 Predstavitev podjetja

Podjetje Noviforum d.o.o. sta leta 1994 ustanovila partnerja Zvone Jagodic in Aleksander Sašo Štraus. Podjetje ima sedež v Ljubljani, njegove osnovne dejavnosti so založništvo, razvoj programske opreme in mediji. Trenutno zaposluje okoli 55 redno in honorarno zaposlenih. V letih od 1998 do 2003 je Noviforum d.o.o. podeseteril prihodke, kar mu je na lestvici gazel 2002, najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji. po izboru Gospodarskega vestnika, prineslo enaindvajseto mesto. Hitra rast se je nadaljevala. Tako se je v letu 2004 podjetje uvrstilo na dvanajsto mesto najhitreje rastočih slovenskih podjetij in na peto mesto gazel osrednje slovenske regije (Gazela, 2005).

Podjetje je poznano po izdajanju poslovnih registrov iBON in IPIS ter kot avtor in upravljalec največjega slovenskega spletnega iskalnika Najdi.si. Proizvodi in storitve podjetja so:

- **iBON** je računalniška zbirka bonitetnih poročil in finančnih podatkov na CD-ROM-u za slovenska podjetja od leta 1994 naprej. Tradicija, kakovost in razširjenost med uporabniki iBONu zagotavljajo vodilni položaj na trgu »zapakiranih« poslovnih in finančnih podatkov v Sloveniji.
- **IPIS** je računalniški program, ki vsebuje največjo zbirko poslovnih podatkov v Sloveniji. Velika razširjenost uporabe programa je rezultat napredne iskalne tehnologije s prijaznim uporabniškim vmesnikom ter bogate, obsežne in sveže vsebine z uradnimi podatki o vseh poslovnih subjektih v Sloveniji (več kot 168.000). Izhaja na CD-ROM-u štirikrat letno, in sicer od leta 1994 dalje.
- **Najdi.si** je najzmogljivejši internetni iskalnik za slovenske uporabnike. Je tudi eden izmed največjih informacijskih projektov v Sloveniji v preteklih štirih letih tako po obsegu na novo razvite programske opreme kot tudi po vloženi sredstvih - znanju, delu, denarju, opremi in času. Zadnje primerjave z do sedaj najboljšimi tujimi in domačimi iskalniki so pokazale, da je Najdi.si nepremagljiv v svoji natančnosti iskanja po slovenskih internetnih vsebinah. Poganja ga lastno razvita iskalna tehnologija "Interseek Technology", ki predstavlja moderno rešitev za postavitev zahtevnih portalov in internetnih iskalnikov v Javi. Okoli iskalnika so nanizane dodatne zbirke z brezplačnimi informacijami in razvijajoči se spletni centri z bogato in zanimivo vsebino (Najdi.si, 2005).
- **pogodak.hr in pogodak.co.yu** sta internetna iskalnika za hrvaški in srbsko-črnogorski trg. Imata podobne značilnosti kot Najdi.si, poganja ju prilagojena Interseek tehnologija.

V podjetju tudi v prihodnje načrtujejo hitro rast. Ker so se na slovenskem trgu že dobro uveljavili ter prodrli na Hrvaško, v Srbijo in v Črno goro, načrtujejo medijski prodor s prilagojenimi internetnimi iskalniki še v Bosno in Hercegovino, Makedonijo, Romunijo, Bolgarijo, Avstrijo, Češko, Slovaško, Poljsko in Madžarsko. Cilj projekta Interseek Technology je povezati vseh

dvanajst planiranih nacionalnih iskalnikov v skupno mrežo. Na tehnološkem področju se bo podjetje osredotočilo na razvoj iskalnika druge generacije, na organizacijskem področju pa bo iskalo strateškega partnerja za izgradnjo Interseek mreže. Verjetna je tudi prodaja iskalnika Najdi.si najboljšemu ponudniku. Skladno z načrti predvidevajo povečanje števila zaposlenih s sedanjih petinpetdeset na osemdeset.

## **3.2 Analiza stanja**

### **3.2.1 Projektni management**

V podjetju Noviforum d.o.o. že dalj časa izvajajo projekte. Skoraj vsi njihovi proizvodi so nastali s projektnim delom, tudi njihov najbolj znani proizvod, internetni iskalnik Najdi.si. V podjetju je že prisotno določeno znanje iz projektnega managementa in že znajo uspešno izpeljati projekte. Poslovna filozofija podjetja so tvegani projekti z visokim donosom. Izvajajo malo projektov, lotijo pa se jih s stoddostotno predanostjo, da ne bi propadli. S pomočjo intervjujev z g. Aleksandrom Sašem Štravsom in g. Alešem Permetom ter na osnovi teoretičnih spoznaj in uspešno uveljavljenih rešitev iz prakse je bila opravljena analiza obstoječega izvajanja projektov. Rezultati so izpostavili nekatere prednosti in slabosti projektnega managementa v podjetju. Njihovo poznavanje in razumevanje je temelj za izboljševanje konkurenčnega položaja. Na takih spoznanjih se namreč gradijo nadaljnji koraki napredka v podjetju. Nemogoče je vedeti, kam lahko greš, če ne veš, kje trenutno si! Prav tako so rezultati analize primerni za opredelitev funkcij projektne pisarne podjetja Noviforum d.o.o.

Slabosti obstoječega izvajanja projektov so naslednje:

- projekti niso vedno usklajeni s strategijo podjetja, kar povzroča porabo resursov v napačni smeri,
- ne uporablja se metodologije managementa, kar pomeni, da postopki, predpisi in dokumenti niso standardizirani,
- projekti ne dosegajo postavljenih rokov; razlogi so lahko v nerealnem planu, slabi izvedbi ali neučinkoviti kontroli vseh procesov projektnega managementa,
- plani projektov so slabo pripravljene,
- vodstvo podjetja zaradi obilice drugih obveznosti ne zmore izvajati učinkovite kontrole,
- posledica slabe kontrole je prenašanje napak iz ene faze v drugo, kar povzroča časovne zamike in znižuje kakovost,
- vodenje zaposlenih, ki sodelujejo pri projektih, se ne izvaja sistematično in pod enotnim nadzorom,
- pred začetkom projekta ni opravljenih ustreznih študij ali zagonskega elaborata,
- pomanjkanje pregleda nad vsemi projekti v podjetju povzroča preobremenjenost določenega kadra ter podaljšuje roke in stroške,

- ni sistematičnega pregleda nad opravljenimi projekti in njihovimi rezultati (revizije projekta), kar predstavlja temelj za oblikovanje baze znanja in vračanje naučenega v nove projekte,
- stroški se ne razmejujejo po aktivnostih projekta, kar onemogoča natančen izračun stroškov projekta,
- ni pregleda nad vsemi znanji in sposobnostmi v podjetju, kar bi omogočalo kadrovanje pravih ljudi na posamezne projekte in naloge,
- v podjetju se povečuje število in zahtevnost projektov; usklajevanje postaja vse kompleksnejše,
- primanjkuje kadrov z znanji projektnega managementa,
- roki za dokončanje projektov se vse bolj skrajšujejo, ob pomanjkanju kadra se pritisk na projektne time stopnjuje, možnosti za napake se večajo,
- znanja iz projektnega managementa primanjkuje na vseh ravneh podjetja,
- včasih konec projekta ni natančno opredeljen,
- spremljanje stroškov projektov in njihovo razmejevanje po aktivnostih se ne izvaja v polnem obsegu,
- ni formalne predaje projekta v redno izvajanje pristojnim oddelkom,
- ni celovite in standardizirane informacijske podpore projektneemu managementu itn..

Seveda ima projektne management podjetja Noviforum d.o.o. tudi svetle strani oziroma prednosti, ki jih je treba ohranjati tudi v prihodnje oziroma jih še okrepiti. Mednje sodijo:

- v podjetju se zavedajo pomena uspešnih in učinkovito izvedenih projektov na dolgoročno delovanje podjetja,
- zavedajo se tveganja, povezanega z izvajanjem projektov ter znajo pravilno oceniti njegovo raven,
- velik poudarek dajejo inovacijam in razvoju novih tehnologij,
- zavedajo se nujnosti organizacijskih sprememb in njihovega vpliva na uspešnost podjetja,
- pobudnik organizacijskih sprememb je vodstvo podjetja, kar pomeni njihovo lažje uvajanje in učinkovitejše izvajanje,
- motiviranost za projektno delo je na zelo visoki ravni, zaposlenim je sodelovanje pri projektih izziv,
- v preteklosti so že bili izpeljani uspešni projekti, iz katerih se je mogoče veliko naučiti,
- znanju pripisujejo zelo velik pomen, ne nazadnje podjetje zaposluje številne strokovnjake,
- dovolj je idej za nove projekte, še zlasti pozitivno je dejstvo, da ideje prihajajo iz vse organizacije,
- uspešno izvedeni projekti so nagrajeni itn.

### **3.2.2 Organizacijska struktura**

Podjetje Noviforum d.o.o. je eno izmed najhitreje rastočih podjetij v Sloveniji, kar pomeni da se organizacijska struktura podjetja spreminja hitro in v skladu s spremembami v poslovanju. Zadnje večje spremembe so se zgodile z ustanovitvijo hčerinskih podjetij Pogodak Zagreb in

Pogodak Beograd. Organizacijska struktura podjetja je sploščena, kar podjetju omogoča veliko stopnjo prilagodljivosti. Oblikovana je glede na pomembne funkcije in aktivnosti podjetja in v skladu s strategijo širitve na nove trge. Je prirejena oblika funkcijske organizacijske strukture, saj sta dislocirani hčerinski podjetji organizirani matrično. Za rezultate odgovarjata direktorju podjetja, na strokovnem področju pa oddelku za razvoj novih trgov. Organizacijska struktura je prikazana v Prilogi 7.

Še do nedavnega je bilo podjetje vodeno povsem podjetniško, kar je pričelo omejevati njegovo hitro rast. Na spremenjene razmere se je odzvalo z razvojem managementa v podjetju. Direktor ali manager podjetja je eden izmed ustanoviteljev in solastnikov podjetja, njemu podrejeni so managerji funkcijskih oddelkov. Podjetje je še vedno usmerjeno v rast, zato se je že pričel proces decentralizacije. Prvi indikator je ustanovitev hčerinskih podjetij in načrti za ustanovitev novih podjetij zunaj meja Slovenije. Upravo podjetja sestavljata oba lastnika in managerji oddelkov prve hierarhične ravni.

### **3.2.3 Tipi projektov**

Vsak projekt je edinstven. Veliko je dejavnikov, ki vplivajo na dejstvo, da je projekt neponovljiv v popolnoma isti obliki. Vendar pa so si nekateri projekti po karakteristikah medsebojno podobni. Podobnost se lahko nanaša na panogo, na rezultate projekta, na obsežnost in zahtevnost, na lokacijo in še na mnoge druge dejavnike. V takem primeru govorimo o tipih projektov. Ker so projekti znotraj posameznega tipa podobni, je podobno tudi njihovo managiranje in izvajanje. Značilno je tudi, da je znotraj posameznega podjetja omejeno število tipov projektov. Seveda obstajajo izjeme, vendar v splošnem velja, da je tudi na projektnem področju nujna določena stopnja specializacije. Ko enkrat poznamo značilnosti izvajanja posameznega tipa projekta, je vsaka njegova ponovitev lahko enostavnejša, hitrejša, cenejša, boljša. To je odvisno od hitrosti učenja v podjetju, prisotnosti baze znanja in izkušenj zaposlenih ter pravilno določenega tipa projekta. Identifikacija tipa projekta in ugotovitev njegovih osnovnih značilnosti sta torej osnova za učinkovito managiranje in izvajanje projektov.

V podjetju Noviforum d.o.o. izvajajo večinoma dva tipa projektov, in sicer projekte razvoja novih proizvodov, imenovane produktni projekti, in projekte razvoja programske opreme, imenovane programski projekti. V manjšem obsegu se izvajajo še organizacijske projekte, med katere umeščamo tudi vpeljavo projektne pisarne. V diplomski bo pozornost namenjena produktnim in programskim projektom. Oba tipa projektov bosta v nadaljevanju analizirana z diagramom poteka, kjer so prikazane glavne aktivnosti in odločitve ter njihova medsebojna povezanost in zaporedje. Prav tako bosta oba tipa projektov analizirana s pomočjo RAC (responsibility and competence) matrike ali matrike pooblastil in odgovornosti (Stare, 2002, str. 135). RAC matrika prikaže vloge in odgovornosti posameznih udeležencev projekta. Njihova določitev omogoča lažje komuniciranje znotraj projekta ter učinkovitejše managiranje projekta,

še zlasti vodenje. Aktivnosti in odločitve se zajame v diagramu poteka, z RAC matriko pa se razišče, kdo je zadolžen za izvajanje posameznih aktivnosti, kdo pri njih sodeluje, kdo vse je informiran o dogajanju pri posamezni aktivnosti ter kdo je zanjo odgovoren. Po mnenju večine avtorjev je RAC matrika najboljše orodje spoznavanja razmerij med udeleženci projekta.

#### **a) Produktni projekt**

Produktni projekt je v svojem bistvu projekt razvoja novega proizvoda oziroma storitve. Zaradi pomena novih proizvodov oziroma storitev na uspeh manjših in srednje velikih podjetij je značilno, da se v management projekta in njegovo izvajanje vključuje vrhovni management podjetja. Enako se dogaja tudi v primeru produktnih projektov proučevanega podjetja. Projekti se začnejo izvajati na strateški ravni podjetja, prav tako od tu izhaja kontrola in sprejemanje ključnih odločitev. Izredno dobrodošlo je, da prihajajo ideje za nove proizvode oziroma storitve iz celotnega podjetja. Podajanje idej je neformalno in ni podprto z obrazci. Zaradi velikosti podjetja in načina njegovega dosedanjega delovanja se je takšen način izkazal za primerno uspešnega. Z nadaljnjim razvojem in rastjo podjetja bo potrebno sistem pridobivanja in izbiranja idej za projekte standardizirati. Trenutni način izvajanja produktnih projektov je prikazan v diagramu poteka v Prilogi 8. Njemu komplementarna je RAC matrika produktnega projekta pred uvedbo projektne pisarne v organizacijo podjetja, ki je predstavljena v Prilogi 9. Vidimo lahko, da je v podjetju še vedno prisotna funkcija podjetnika. Z rastjo podjetja je potrebno razviti tudi primerno organizacijsko strukturo, kjer se podjetnikova vloga lastnika in inovatorja dopolni z managersko vlogo. Lahko se vloge tudi razdelijo. Tako postane podjetnik lastnik, za vlogo managerja pa najame ustrezen kader (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993, str. 188). Z rastjo podjetja in vpeljavo projektne pisarne se spremeni tudi organizacija produktnega projekta, kar se lepo izrazi v RAC matriki. RAC matrika produktnega projekta po vpeljavi projektne pisarne in prenovljen diagram poteka sta predstavljena v poglavju 4.3.5. Primer produktnega projekta v podjetju je Najdi.si, največkrat uporabljeni slovenski internetni iskalnik.

#### **b) Programski projekt**

Noviforum d.o.o. v programski tip projektov uvršča projekte prenove obstoječih proizvodov. Ker je glavna dejavnost podjetja usmerjena v informacijsko tehnologijo oziroma proizvode, ki so z njo podprti, imenujejo tovrstne projekte programski projekti. V mnogih pogledih je programski projekt podoben produktnemu, kar lahko ugotovimo s primerjavo obeh diagramov poteka. Bistvena razlika je v zahtevnosti in obsegu. Pri njem sodeluje manj ljudi in manj oddelkov, manj je neznank in manjše je tveganje. Okvir programskega projekta je določen z izborom proizvoda, ki potrebuje prenovo. Vrhovni management podjetja se v njegovo izvajanje vključuje le v fazah izbora izdelka za prenovo in preverjanja skladnosti zelenih sprememb, izraženih v obliki specifikacije, s strategijo podjetja. Trenutni diagram poteka programskega projekta je predstavljen v Prilogi 10, v Prilogi 11 je prikazana matrika pooblastil in odgovornosti. Z uvedbo projektne pisarne v organizacijo se nekoliko spremeni diagram poteka programskega projekta, spremembe so tudi v matriki zadolžitev in odgovornosti. Prikazane so v poglavju 4.3.5. Primer programskega projekta je vsakoletna posodobitev iBONa, računalniške zbirke bonitetnih poročil in finančnih podatkov na CD-ROM-u za slovenska podjetja.



### **3.3 Predlog za postavitve projektne pisarne**

#### **3.3.1 Funkcije projektne pisarne**

V idealnem primeru naj bi projektna pisarna podjetja Noviforum d.o.o. opravljala vse funkcije projektne pisarne, vendar se vsaj kratkoročno to ne bo zgodilo. Ne zasledimo ravno pogosto, da bi projektne pisarne v manjših in srednje velikih podjetjih polno opravljale vse v poglavju 2.2 opredeljene funkcije. Razlogi so stroški njene vzpostavitve in delovanja, odpor pred organizacijskimi spremembami ter podcenjevanje njenega pomena. Ključno je, da izvajanje nalog projektne pisarne odpravlja ugotovljene slabosti projektnega managementa v podjetju in utrjuje njegove prednosti. Poleg tega se v podjetju odvija hiter razvoj projektnega managementa, povečuje se število in zahtevnost projektov, česar pa vodstvo podjetja brez ustreznih organizacijskih in kadrovskih sprememb ne zmore več učinkovito voditi. Nekatere naloge vodstva podjetja, ki posegajo na področje projektnega managementa, naj prevzame projektna pisarna ter tako resnično postane strateška projektna pisarna. Zato je predlagani seznam funkcij nekoliko obsežnejši kot bi lahko sklepali glede na velikost podjetja.

Funkcije oziroma naloge, ki jih naj izvaja projektna pisarna podjetja Noviforum d.o.o., so:

- pregled vseh aktivnih projektov v podjetju,
- določitev tipov projektov in opredelitev najučinkovitejših načinov postopanja za vsakega izmed njih,
- preverjanje skladnosti strategije podjetja in posameznega projekta,
- komuniciranje z naročnikom projekta; v Noviforum-u d.o.o. je naročnik projekta navadno vodstvo podjetja,
- razvoj postopkov, predpisov, metod in standardov s področja projektnega managementa, kot so postopki za pobude, postopki za izbiro projektov, predpisi za strukturno členitev projekta, postopki za oceno tveganj, standardizacija dokumentov in poročil itn.,
- opravljanje administrativnih del, kot so posodabljanje planov projektov, spremljanje časovne obremenitve zaposlenih na projektu, arhiviranje dokumentacije, pomoč pri pripravi poročil,
- pomoč in svetovanje pri planiranju, sodelovanje pri zagonu projekta, svetovanje in interveniranje pri kritičnih projektih ter oblikovanje baze znanja in spodbujanje njene uporabe,
- organiziranje izobraževanj iz projektnega managementa, splošnega managementa in preostalih tem, ključnih za uspešno izvajanje projektov,
- identificiranje potrebnih znanj in sposobnosti za izvajanje posameznih projektov ter kadrovanje ustreznih posameznikov v projektne time, aktivno sodelovanje pri izbiri projektne managerjeve, ocenjevanje uspešnosti posameznikov, projektne timov in projektne managerjeve ter izdelava sistema nagrajevanja in oblikovanje popisa vseh znanj in sposobnosti zaposlenih v podjetju,
- izbira, prilagajanje in vzdrževanje projektne informacijskega sistema
- nadziranje izvajanja projektov,

- spremljanje stroškov posameznega projekta in njihovo razmejevanje po aktivnostih ter
- revidiranje opravljenih projektov in vnašanje ugotovitev v bazo znanja.

### **3.3.2 Projektna pisarna v organizacijski strukturi podjetja**

Z analizo stanja in začrtane poti razvoja v podjetju ter s pomočjo strokovne literature je mogoče opredeliti naslednje dejavnike, ki vplivajo na umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo podjetja Noviforum d.o.o.:

- projektni način dela je v podjetju že prisoten,
- uspešno izvajanje projektov je za podjetje strateškega pomena,
- zahtevan je pregled nad projekti na vseh ravneh podjetja,
- projektna pisarna nosi odgovornost za uspeh projektov,
- izkazane so potrebe po večji standardizaciji in formalizaciji v podjetju,
- projekti posegajo na vsa področja podjetja,
- izvajanje projektov in operativnih nalog mora biti povezano, funkcijski in projektni management ne smeta delovati drug mimo drugega,
- da je projektna pisarna lahko učinkovita, mora opravljati v poglavju 3.3.1. navedene naloge,
- projektna pisarna prevzema nekatere naloge direktorja podjetja in uprave,
- v podjetju se sočasno izvaja več projektov, še več se jih bo v prihodnje,
- projekti so strokovno in organizacijsko vse bolj zahtevni.

Zgoraj opredeljeni dejavniki zahtevajo močno projektno pisarno. Najustreznejša rešitev je uvedba strateške projektne pisarne, umeščene v podjetje v okviru močne projektno-matrične organizacije. Značilnosti močne projektno-matrične organizacije so predstavljene v poglavju 3.4.2 Projektna pisarna v različnih organizacijskih oblikah, umestitev le-te v strukturo podjetja Noviforum d.o.o. pa je prikazana v Prilogi 12.

### **3.3.3 Organizacija projektne pisarne**

Projektna pisarna podjetja Noviforum d.o.o. bo geografsko locirana na sedežu podjetja v Ljubljani. Organizirana bo kot fizična projektna pisarna z ustrezno podporo projektne informacijskega sistema. Uspešno in učinkovito bo lahko delovala le, če bo v polnem delovnem času zaposlovala vsaj managerja projektne pisarne, administratorja in skrbnika informacijskega sistema. Naloge skrbnika informacijskega sistema lahko opravlja zaposleni v oddelku informatika, vendar je zaradi lažjega komuniciranja boljše, da je geografsko lociran v projektni pisarni. Seveda pod pogojem, da ima dovolj velik obseg dela za selitev v projektno pisarno.

Projektni managerji niso polno zaposleni v projektni pisarni, prihajajo iz funkcij v podjetju. Status projektne managerja imajo le za čas trajanja projekta. Poleg managiranja manj zahtevnih projektov lahko še vedno opravljajo svoje redno delo, saj jim projektna pisarna

zagotavlja celovito podporo. Pri zahtevnih in obsežnih produktnih projektih se začasno posvetijo le managiranju projekta, njihovo redno delo prevzamejo sodelavci v oddelku. O polni zaposlitvi na posameznem projektu naj odloča vodstvo podjetja ob upoštevanju nasvetov projektne pisarne. Poleg projektnih managerjev se v delo projektne pisarne vključujejo notranji in zunanji svetovalci. Organigram projektne pisarne podjetja Noviforum d.o.o. je prikazan v Prilogi 13. Notranjo pomoč pisarna črpa iz finančnega oddelka (finančne analize in ocene tveganj), računovodstva (ugotavljanje dejanskih stroškov projekta), kadrovske funkcije (seznam znanj in sposobnosti, mnenje o primernosti kadrov itn.) in informatike (večje posodobitve sistema, mnenja o primernosti rešitev itn.). Zunanji svetovalci se vedno zaposlujejo ali najemajo po potrebi.

Opisi delovnih mest v projektne pisarni so naslednji:

- **Manager projektne pisarne:**

- planira, vodi, organizira in kontrolira delo projektne pisarne,
- komunicira z naročnikom projekta,
- sodeluje pri izboru projektov (lahko tudi odloča),
- sodeluje pri planiranju in organiziranju projekta ter nudi pomoč pri njegovem zagonu ,
- izvaja nadzor nad izvajanjem projektov,
- intervenira pri kritičnih projektih,
- prepozna potrebna znanja in sposobnosti za izvedbo posameznih projektov,
- izbira projektne managerje in sodeluje pri izboru projektne timov,
- usklajuje delo projektne managerjev in skrbi za portfelj projektov
- nudi pomoč pri planiranju, vodenju, organiziranju in kontroliranju posameznega projekta
- ocenjuje vse sodelujoče pri projektih,
- preverja skladnost projektov s strategijo podjetja,
- skupaj z administratorjem skrbi za pripravo, uvedbo in izvajanje predpisov, metod in standardov s področja projektne managementa
- predlaga in uvaja nove metode, tehnike in orodja iz projektne managementa,
- izdaja nalog za revizijo projekta, lahko jo tudi izvaja,
- skrbi za strokovni del organizacije izobraževanj in usposabljanj,
- usklajuje delovanje linijske in projektne organizacije v podjetju,
- zagotavlja svetovanja na kritičnih in ključnih področjih managementa in izvajanja projektov,
- odgovoren je managerju podjetja.

- **Administrator:**

- skrbi za pripravo in posodabljanje projektne dokumentacije posameznega projekta; posodablja načrte, arhivira dokumentacijo, piše poročila itn.,
- izdeluje zahtevnejša poročila in analize,
- pripravlja poročila o delu projektne pisarne (po navodilih nadrejenega),
- skrbi za arhive,
- posodablja bazo znanja,
- spremlja stroške posameznega projekta (v sodelovanju z računovodstvom),

- izvaja organizacijo izobraževanj in usposabljanj,
  - sodeluje pri reviziji projektov,
  - sodeluje pri opredelitvi tipov projektov in najučinkovitejših načinov postopanja za vsakega izmed njih,
  - izvaja druge naloge po navodilih nadrejenega,
  - odgovoren je managerju projektne pisarne.
- **Skrbnik informacijskega sistema:**
- opredeli zahtevane lastnosti projektne informacijskega sistema,
  - analizira vse primerne programske pakete in predlaga izbiro ponudnika,
  - vodi prilagajanje programske aplikacije za potrebe podjetja,
  - izvaja administracijo projektne informacijskega sistema,
  - izvaja druge naloge po navodilih nadrejenega,
  - odgovoren je managerju projektne pisarne.
- **Projektni manager:**
- v pisarni je zaposlen le za čas trajanja projekta, torej ima začasno delovno mesto,
  - planira, organizira, vodi in kontrolira projekt,
  - usklajuje in odloča o projektu, da doseže cilj v okviru omejitev; rokov, stroškov in kakovosti,
  - aktivno sodeluje pri opredelitvi cilja projekta,
  - sodeluje s funkcijskimi managerji
  - delegira naloge projektne timu,
  - za izvedbo projekta je odgovoren managerju projektne pisarne,
- **Svetovalec:**
- zaposlen je lahko za kratek čas v okviru začasnega delovnega mesta, večinoma je le najet,
  - svetuje v zadevi, za katero je zaprosen,
  - svetovati mora strokovno, po svojih najboljših močeh, v dobro podjetja in projekta,
  - za kakovost svojega dela pri posameznem projektu ja najprej odgovoren managerju projekta, šele nato managerju projektne pisarne.

### 3.3.4 Uvedba projektne pisarne v podjetje Noviforum d.o.o.

Do sedaj smo že odgovorili na vprašanja, kako bo projektne pisarna umeščena v organizacijo, katere naloge bo opravljala ter na kakšen način in katere kadre bo zaposlovala. Odločilni korak pri uvajanju projektne pisarne je kadrovanje ljudi na posamezna delovna mesta. V tem trenutku se prehaja iz planiranja v izvajanje organizacijskega projekta uvedbe projektne pisarne v podjetje. Vse do sedaj je bila obravnavana predvsem tehnična plat organizacije, kadrovanje ljudi pa predstavlja njen mehki del. Pomembno je, da se kadruje ljudi z dovolj znanja s posameznega področja, s primernimi sposobnostmi, z motivacijo in ustreznimi osebnostnimi lastnostmi.

Kadrujemo lahko na dva načina:

- **Prerazporejanje kadrov znotraj podjetja.** Pri tem načinu dobro poznamo ljudi, njihove sposobnosti in lastnosti. Je način napredovanja uspešnih posameznikov znotraj podjetja, še zlasti za imenovanje na položaj managerja projektne pisarne. Takšna nagrada motivira za dobro delo. Največja slabost obravnavanega načina je nepoznavanje projektne managementa na novo imenovanih kadrov in pomanjkanje primernih izkušenj. To slabost se delno odpravi z ustreznim izobraževanjem, kar pa dviguje stroške in podaljšuje čas uvajanja projektne pisarne. Vpliva lahko tudi na kakovost dela, in sicer ne le projektne pisarne, ampak tudi oddelka, od koder prihaja posameznik. Možno je, da bi s takšnim načinom kadrovanja oslabili tisto funkcijo, od koder je bil posameznik imenovan na položaj v projektne pisarni.
- **Zaposlovanje novih kadrov.** S pomočjo javnega razpisa za nova delovna mesta kadrovska služba v sodelovanju s projektno pisarno izbere posameznike s primerno izobrazbo, z znanjem in izkušnjami. Odpadejo stroški izobraževanja, skrajša se čas uvajanja projektne pisarne. Očitna slabost je nepoznavanje podjetja, njegovega načina dela in zaposlenih s strani novih kadrov, vendar to ne sme biti ovira za uvedbo projektne pisarne.

Z ureditvijo fizičnega prostora projektne pisarne in s kadrovanjem prične pisarna izvajati naloge. Pisarna naj prične izvajati svoje naloge v dveh korakih. Najprej naj prične z izvajanjem kratkoročnih nalog, kot so organizacija lastnega dela, pregled aktivnih projektov, nudenje pomoči kritičnim pomembnim projektom in opustitev kritičnih nepomembnih projektov, določitev tipov projektov, nudenje pomoči novim projektom v zagonski fazi, postavitve osnovnega projektne informacijskega sistema in vpeljava standardov projektne managementa. Nadaljuje naj z dolgoročno naravnanimi nalogami, kot so organizacija izobraževanja, optimizacija informacijskega sistema, skrb za razvoj kadrov in vpeljava izboljšav na vseh področjih projektne managementa.

RAC matrika (matrika pooblastil in odgovornosti) nam pomaga odkriti vse organizacijske enote, povezane s posameznim tipom projekta. Z uvedbo projektne pisarne bodo pri projektih še vedno sodelovale iste enote, prišlo pa bo do določenih sprememb, kar lahko povzroči odpor. Njihov odpor bo manjši, če bodo spoznali prednosti tovrstne organiziranosti za podjetje ter prednosti, ki jo bo vpeljava projektne pisarne prinesla njim. Posamezni enoti prilagojeno, odkrito in pravočasno komuniciranje bo v podjetju Noviforum d.o.o. preprečilo zavračanje ideje o projektne pisarni in omogočilo njeno uspešno vzpostavitev.

### 3.3.5 Spremembe pri izvajanju projektov

Vzpostavitev projektne pisarne in izvajanje projektov po načelih sodobnega projektne managementa bosta spremenila izvajanje projektov v podjetju Noviforum d.o.o.. Projektne pisarna bo center za vse projekte podjetja. Delovanje bo bolj formalno, med izvajanjem bo nastajalo več dokumentov. Kontrola izvajanja projekta bo zaradi ustrezne spremljajoče dokumentacije učinkovitejša, odločanje bo temeljilo na raziskavah in analizah. Velja še

opozoriti, da pomen dokumentacije ni v njenem obsegu, ampak v vsebini. Za posamezen dokument je mogoče dovolj že ena sama stran z ustreznimi podatki.

Odgovornost za uspešno izveden projekt bo nosil projektni manager, odgovornost za revizijo projekta po njegovem zaključku pa projektna pisarna. Projekt se bo formalno pričel s kadrovanjem projektnega managerja. Zaključek projekta bo jasno definiran, njegovi rezultati bodo predani v redno proizvodnjo in trženje, o čemer bo napravljen tudi zapisnik. Prenovljen potek produktnega projekta je prikazan v Prilogi 14, prenovljen programski projekt v Prilogi 16. Bistvo poteka projektov se ni spremenilo, ključne aktivnosti ostajajo večinoma nespremenjene. Razlike so v spremljajoči dokumentaciji, imenovanju projektnega managerja, revidiranju opravljenih projektov ter dopolnjevanju baze znanja z novimi ugotovitvami pri posameznem projektu.

Veliko večja razlika med starim in novim načinom izvajanja projektov v podjetju je prikazana v prenovljeni RAC matriki, to je matriki pooblastil in odgovornosti produktnega projekta (Priloga 15) in programskega projekta (Priloga 17). Projektni manager in projektna pisarna prevzameta ključni vlogi, s svojimi odločitvami pomembno vpliva tudi vodstvo podjetja. Podjetje je zaradi hitre rasti že prešlo podjetniško fazo v razvoju in ima jasno izoblikovane managerske funkcije. Z vzpostavitvijo projektne pisarne pa bo uspešno prešlo tudi naslednjo stopnjo razvoja, to je decentralizacijo podjetja. Funkcija podjetnika ni več prisotna. Njegove naloge je prevzel management, na področju projektov pa jih bo prevzela projektna pisarna. V izvajanje projektov se še vedno vključujejo preostali oddelki podjetja. Ob ustrezno velikem pomenu in obsegu projektne dela določenega posameznika je smotno, da se ga vključi v projektni tim. Projektna pisarna s svetovanjem in z nudenjem pomoči sodeluje v vseh fazah projektnega cikla, seveda kadar je za to naprošena.

## **SKLEP**

Nekoč je bilo neverjetno podjetje. Imelo je popoln pregled nad svojimi projekti. Projekti so bili vedno zaključeni v roku, nikoli niso presegli proračuna in vedno so bili izpeljani tako kakovostno, da so presegli pričakovanja naročnika. Z »nekoč je bilo...« se navadno začenjajo pravljice in projektni management resnično ne spada mednje. Za uspešno izvajanje projektov potrebujemo mnogo več kot le domišljijo. Potrebujemo veliko znanja, sposobne ljudi in ustrezno organizacijo.

Vpliv organizacije na uspešnost se najlepše kaže ravno v projektne managementu. V preteklosti ni bilo nič nenavadnega, če so bili uspešni le redki projekti. Z razvojem metod in standardov projektne managementa pa se je pričel uspeh projektov naglo dvigovati. V mnogih podjetjih je postal projektni management motor konkurenčne prednosti, projektne delo je

nadomestilo redno, linijsko delo. Prihajalo je do različnih oblik projektne organizacije, vendar se nobena izmed njih ni izkazala kot popolna. Značilnost razvoja je, da ni mirovanja. Ko ne napreduješ, zaostajaš. Če na področju organizacije projektov ne želimo zaostati, potrebujemo projektno pisarno.

V diplomskem delu sem predstavil vse funkcije in značilnosti projektne pisarne, način njenega vključevanja v različne tipe organizacije in hierarhične ravni podjetja ter značilnosti njene notranje organiziranosti. Prikazana je strategija njene vpeljave v podjetje. Razkrite so tudi skrivnosti uspešne projektne pisarne. Vsaka izmed obravnavanih tem je za uspešno vzpostavitev in delovanje projektne pisarne pomembna in jo moramo dobro poznati, vendar za uspeh nobena ni ključna. Ključno je vprašanje, ali projektno pisarno sploh potrebujemo. Če želimo nanj pravilno odgovoriti, moramo najprej spoznati značilnosti, prednosti in slabosti projektnega managementa v podjetju in jih primerjati s tistim, kar projektna pisarna ponuja. Poleg tega, da vemo kje, smo in kam želimo, moramo vedeti tudi kako lahko do tja sploh pridemo. Poznati moramo torej še strategijo podjetja. Na tej podlagi pa že lahko potegnemo sklep, ali koncept projektne pisarne pomaga pri reševanju problemov in razvoju podjetja, ali je brca v prazno. Sama odločitev o vpeljavi naj ne temelji na posnemanju tekmecev, večernem branju diplomskega dela o projektne pisarni in nasvetih dragih »strateških« svetovalcev, ampak naj izhaja iz potreb in strategije podjetja. Ko je odločitev enkrat sprejeta, je vsaka pomoč pri načrtovanju in vpeljavi dobrodošla .

Pri oblikovanju predloga za postavitev projektne pisarne v podjetju Noviforum d.o.o. je bilo veliko pozornosti namenjene ravno analizi stanja projektne pisarne. Kljub omejenemu dostopu do informacij poizkuša celoten koncept projektne pisarne izhajati iz potreb podjetja in grobih smernic njegovega načrtovanega razvoja. Na tej podlagi sta bila oblikovana tako opis nalog projektne pisarne kot njena umeščenost v organizacijsko strukturo podjetja. Sledi predlog notranje organizacije projektne pisarne in potem sledijo še opisi delovnih mest. Vse do sedaj pa še nisem odgovoril na ključno vprašanje: ali podjetje Noviforum d.o.o. potrebuje projektno pisarno?

Vsekakor je projektna pisarna za podjetje Noviforum d.o.o. pravi korak v razvoju projektne pisarne in podjetja samega. Z eno dobro premišljeno organizacijsko spremembo, podprto z ustreznimi kadri, bodo odpravljene številne slabosti in pomanjkljivosti projektne pisarne. Prav tako je koncept projektne pisarne skladen s strategijo razvoja podjetja oziroma celo zagotavlja njeno izvajanje. Spremembe izvajanja projektov pred uvedbo projektne pisarne in po njej so vidne s primerjavo diagramov poteka in RAC matrik obeh tipov projektov in so izrazito pozitivne. Projektne pisarne bo zagotavljala podjetju celovit pregled nad projekti in zmanjševala tveganje, še vedno pa bo potrebno v vsak projekt vlagati maksimalen možen napor, da bo uspešno zaključen. Projektne pisarne torej ni domišljajska soba, kjer bi nastajale pravljice o hitrih, kakovostnih in poceni projektih, vendar se kljub temu odgovor na ključno vprašanje glasi DA - podjetje Noviforum d.o.o. potrebuje projektno pisarno.

## LITERATURA

1. Block R. Thomas: The seven Secrets of a Successful Project Office. 8 str.[URL: <http://www.iil.com/members/projectoffice.asp>], 30.3.2005.
2. Block R. Thomas, Frame J. Davidson: Evolution of Project Office. [URL: <http://www.pacificwestpartners.com/Evolution of Project Office.pdf>], 1.4.2005.
3. Block R. Thomas, Frame J. Davidson: The Project Office: A Key to Managing Projects Effectively. Menlo Park, CA : Crisp Publications, Inc., 1998. 83 str.
4. Bridges N. Dianne, Crawford J. Kent: How to Startup and Rollout a Project Office. [URL: <http://pacificwestpartners.com/How to Startu pand Rollout a Project Office.pdf>], 1.4.2005.
5. Burke Roy: Project management: Planning and Control Techniques. Fourth Edition. Chichester : John Wiley & Sons, Ltd., 2004. 373 str.
6. Crawford J. Kent: The Strategic Project Office: Business case and implementation strategy. 24 str. [URL: [http://www.home.planet.nl/avtnl/WP\\_SPO.pdf](http://www.home.planet.nl/avtnl/WP_SPO.pdf)],1.4.2005.
7. Čuček Igor: Tipi projektnih pisarn in njihove funkcije. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5(2002), 3, str. 4-12.
8. Edwards G. Robert: Project Management: Welcome Opportunity or Awsome Burdon. Toronto : Productive publications, 2002. 170 str.
9. Hill M. Gerard: The complete project management office handbook. Boca Ration, Florida : ESI International, Inc., 2004. 654 str.
10. Kendall I. Gerald, Rollins Steve: How to Get Value Out of a Project Management Office. 36 str. [URL: <http://www.iil.com/members/HowtoGetValuefromPMO pdf>], 1.4.2005.
11. Levine A. Harvey: Does Your Company Need A CPO?: A Case for the Central Project Office and a Chief Project Officer. 4 str. [URL: [http://www.pmforum.org/library/papers/Need\\_a\\_CPO.pdf](http://www.pmforum.org/library/papers/Need_a_CPO.pdf)], 1.4.2005.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Maribor : Založba Obzorja Maribor, 1987. 365 str.
13. Mantel J. Samuel, Jr. et al.: Project management in practice. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2001. 298 str.
14. Moder J. Jospheh, Phillips R. Cecil, Davis W. Edward: Project management with CPM, PERT and Precedence Diagramming, Third Edition. New York : Van Nostrand Reinhold Company Inc., 1983. 389 str.
15. Možina Stane et al.: Management. Radovljica : Didakta, 1994. 1072 str.
16. Paradiž Matej: Organizacija projektov v delniški družbi HIT. Magistrsko delo. Ljubljana : Ekonomska Fakulteta, 2002a, 132 str.
17. Paradiž Matej: Organizacijska enota projekti–središče projektnega managementa v delniški družbi HIT. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5(2002b), 1, str. 29-36.
18. PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2000 Edition. Pennsylvania : Project Management Institute, Inc., 2000. 216 str.
19. Premec Denis: Projektne pisarne kot orodje za usklajevanje projektov. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5(2002), 3, str. 14-19.



20. Rad F. Parviz, Levin Ginger: The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation. Boca Ration, Florida : CRC Press LLC, 2002. 205 str.
21. Rad F. Parviz, Levine Ginger: How to Best Use the Project Management Office to Facilitate Project, and Organize. [URL: <http://www.allpm.com/modules.php?op=modload&name=News&file=article&sid=1358&mode=thread&order=0&thold=0>], 23.3.2005.
22. Rosenau D. Milton, Jr.: Successful Project Management: A Step-by-Step Aproach with Practical Examples,Third Edition. New York : John Wiley & Sons, Inc.,1998. 343 str.
23. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1993. 316 str.
24. Rozman Rudi: Izbira ustrezne organizacijske oblike podjetja. Slovenska ekonomska revija, Ljubljana, 45(1994), 1/3, str. 233-241.
25. Spinner M. Pete: Project Management: Principles and practices. New Jersey : Prentice-Hall. Inc., 1997. 306 str.
26. Stare Aljaž: Organiziranost projektov in projektne pisarne v različnih organizacijah. Izbrana poglavja iz projektnega managementa. Ljubljana : Slovensko združenje za projektni management, 2002. str. 133-152.
27. Stare Aljaž: Priložnost in nevarnosti za projektni management v novi ekonomiji. Projektni management v novi ekonomiji: zbirka predavanj, projektni forum ZPM 2001. Maribor : Slovensko združenje za projektni management, 2001. str. 83-90.
28. The IT Project Management Office: Best Practices, Trends and Challenges. International Institute for Learning, Inc. 17 str. [URL: <http://www.iil.com/members/ITPMOWhitepaperFINAL.pdf>], 1.4.2005.
29. Verzuh Eric: The Fast Fowarding MBA in Project Management. New York : John Wiley & Sons, Inc., 1999, 332 str.
30. Weiss W. Joseph, Wysocki K. Robert: 5- phase project management: a practical planinng & implementation guide. Cambridge : Perseus Books Publishing, L.L.C., 1992. 121 str.
31. Wysocki K. Robert: Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme, Third Edition. Indianapolis : Wiley Publishing, Inc., 2003. 464 str.

## **VIRI**

1. 2004 third quarter research report. The Standish Group International, Inc. 6 str. [URL: [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/PDFpages/q3-spotlight.pdf](http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/q3-spotlight.pdf)], 8.5.2005.
2. Extreme Chaos. The Standish Group International, Inc. 12 str. [URL: [http://www.standishgroup.com/sample\\_research/PDFpages/extreme\\_chaos.pdf](http://www.standishgroup.com/sample_research/PDFpages/extreme_chaos.pdf)], 8.5.2005.
3. Gazela. [URL: <http://www.gazela.com/content.cp2?tpl=220>], 31.7.2005.
4. iBON. [URL:[http:// www.noviforum.si/slo/ibonipis/index.jsp#ibon](http://www.noviforum.si/slo/ibonipis/index.jsp#ibon)], 31.7.2005.

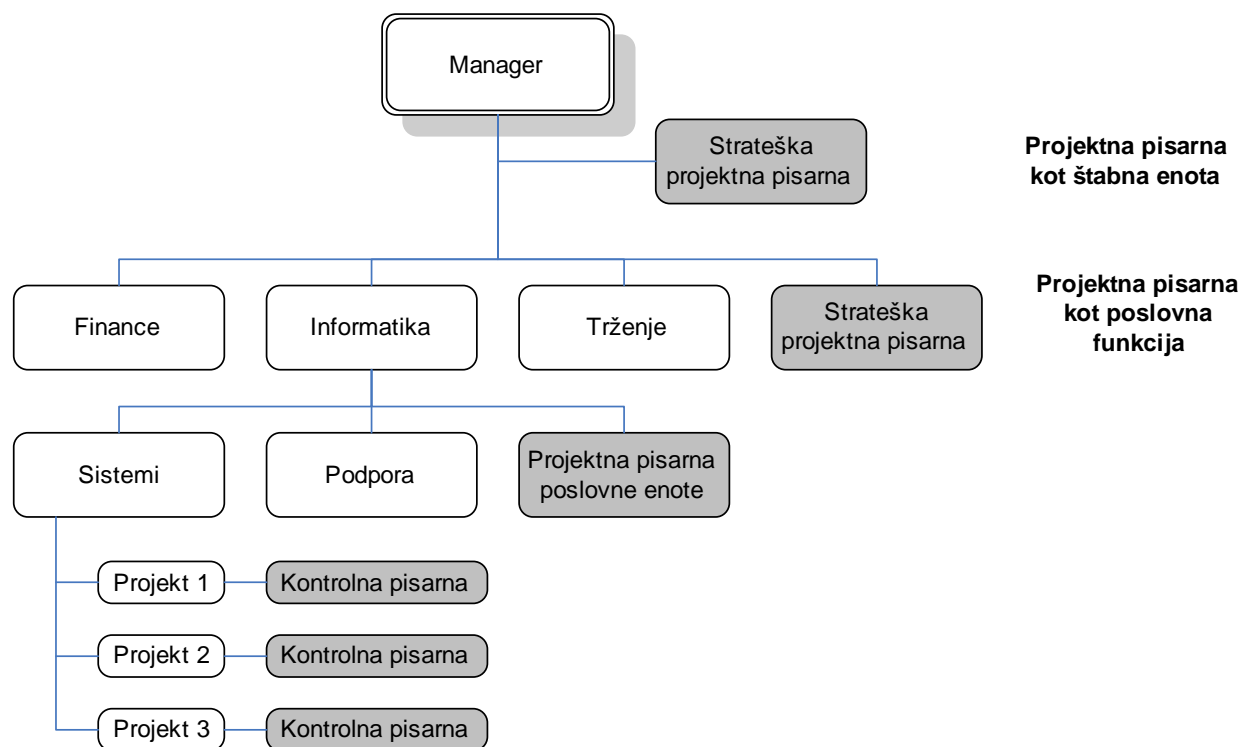
5. IPIS. [URL: [http:// www.noviforum.si/slo/ibonipis/index.jsp#ibon](http://www.noviforum.si/slo/ibonipis/index.jsp#ibon)], 31.7.2005.
6. Najdi.si.. [URL: <http://www.noviforum.si/slo/najdisi/index.jsp>], 31.7.2005.
7. Perme Aleš: Intervju z vodjo informatike podjetja Noviforum d.o.o., april 2005.
8. Rozman Rudi: Projektni management: Prosojnice za predmet Management Projektov. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 2002, 79 str.
9. Slovar slovenskega knjižnega jezika: SSKJ (elektronska izdaja verzija 1.0.). Ljubljana : Institut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU in avtorji; DZS d.d., 1997.
10. Stare Aljaž, Kobe Peter: Učinkovito planiranje projekta z uporabo programa MS Project: Seminarsko gradivo. Ljubljana : Agencija Poti d.o.o., 2005. 20 str.
11. Štravs Aleksander Sašo: intervju z direktorjem podjetja Noviforum d.o.o., april 2005.
12. Temeljni pojmi. Manager. Ljubljana : DZS, 1994. 235 str.

## **PRILOGE**

Priloga 1: Umestitev projektne pisarne v organizacijo .....	1
Priloga 2: Projektna pisarna v funkcijski organizacijski strukturi .....	2
Priloga 3: Projektna pisarna v projektni organizaciji .....	3
Priloga 4: Projektna pisarna v šibki projektno – matrični organizaciji .....	4
Priloga 5: Projektna pisarna v uravnoteženi projektno – matrični organizaciji .....	5
Priloga 6: Projektna pisarna v močni projektno – matrični organizaciji .....	6
Priloga 7: Organizacijska struktura podjetja Noviforum d.o.o. ....	7
Priloga 8: Diagram poteka produktnega projekta .....	8
Priloga 9: RAC matrika produktnega projekta.....	9
Priloga 10: Diagram poteka produktnega projekta .....	10
Priloga 11: RAC matrika programskega projekta .....	11
Priloga 12: Projektna pisarna v organizacijski strukturi podjetja Noviforum d.o.o.....	12
Priloga 13: Organizacija projektne pisarne v podjetju Noviforum d.o.o. ....	13
Priloga 14: Prenovljen diagram poteka produktnega projekta .....	14
Priloga 15: Prenovljena RAC matrika produktnega projekta.....	15
Priloga 16: Prenovljen diagram poteka programskega projekta .....	17
Priloga 17: Prenovljena RAC matrika programskega projekta.....	18

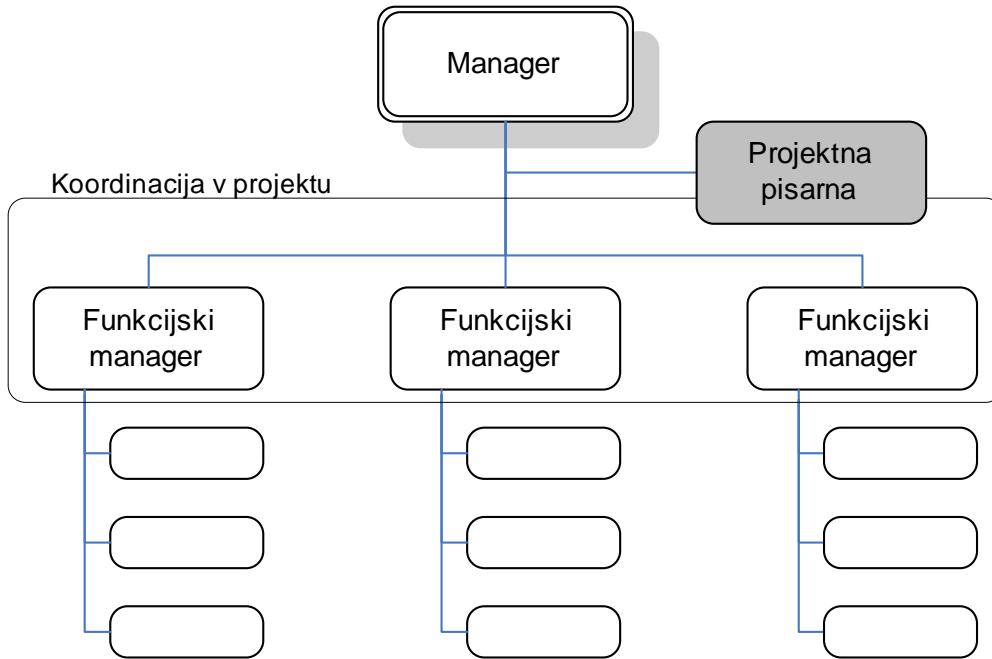


## Priloga 1: Umestitev projektne pisarne v organizacijo



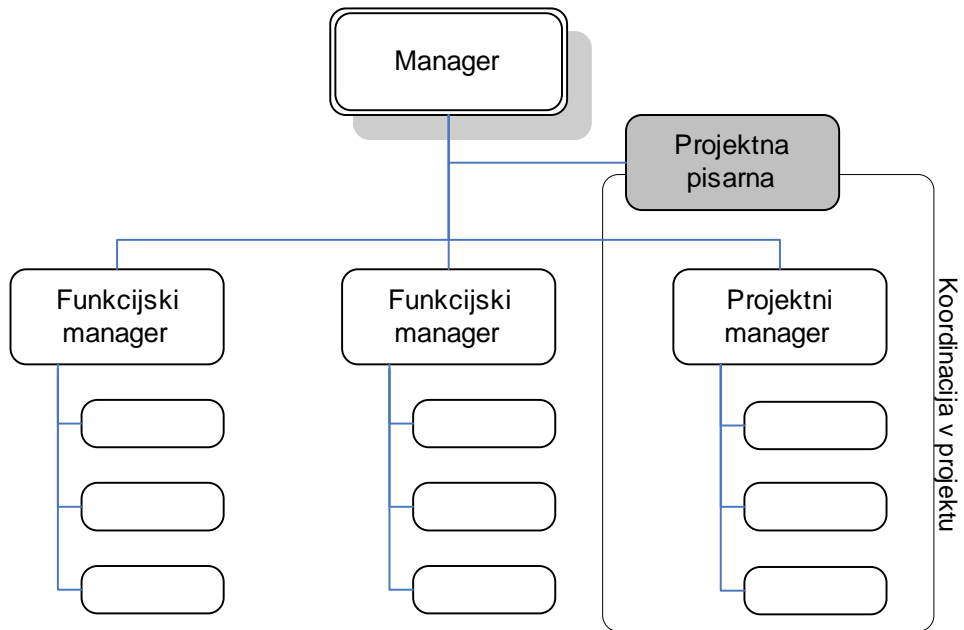
Vir: Crawford, 2005, str. 5; lastna priredba.

**Priloga 2: Projektna pisarna v funkcijski organizacijski strukturi**



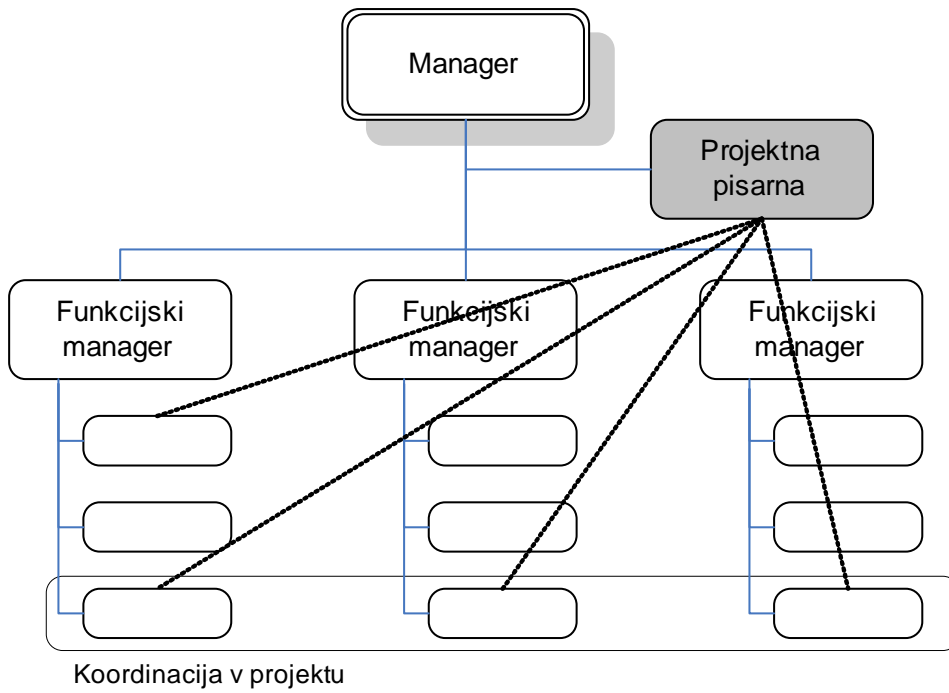
Vir: Stare, 2002, str. 142; lastna priredba.

### Priloga 3: Projektna pisarna v projektni organizaciji



Vir: Stare, 2002, str. 144; lastna priredba.

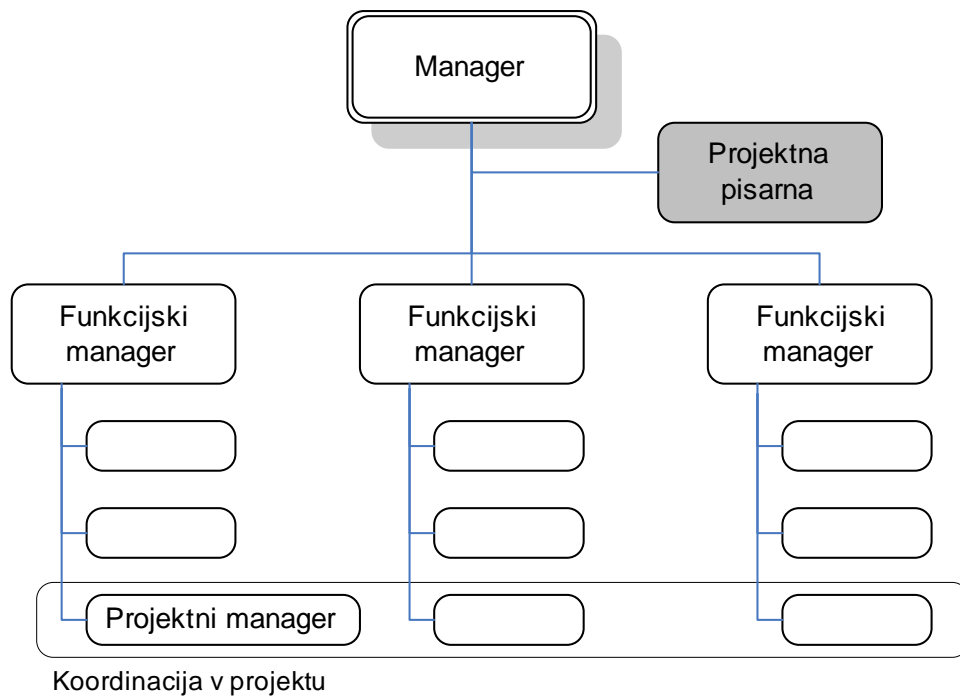
**Priloga 4: Projektna pisarna v šibki projektno – matrični organizaciji**



Vir: PMBOK Guide, 2000, str. 22; lastna priredba.

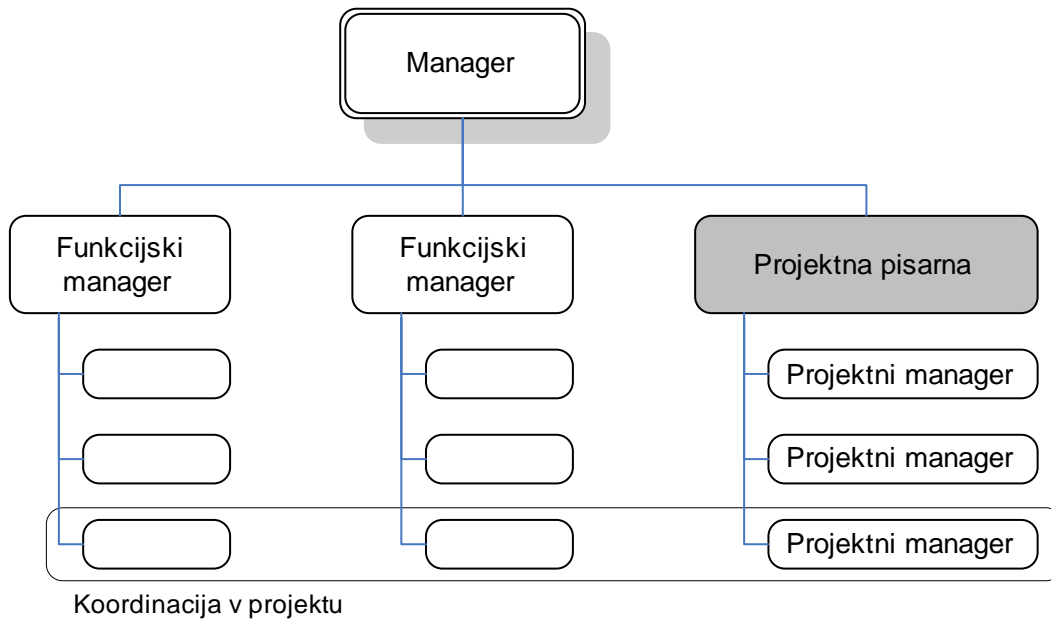


## Priloga 5: Projektna pisarna v uravnoteženi projektno – matrični organizaciji



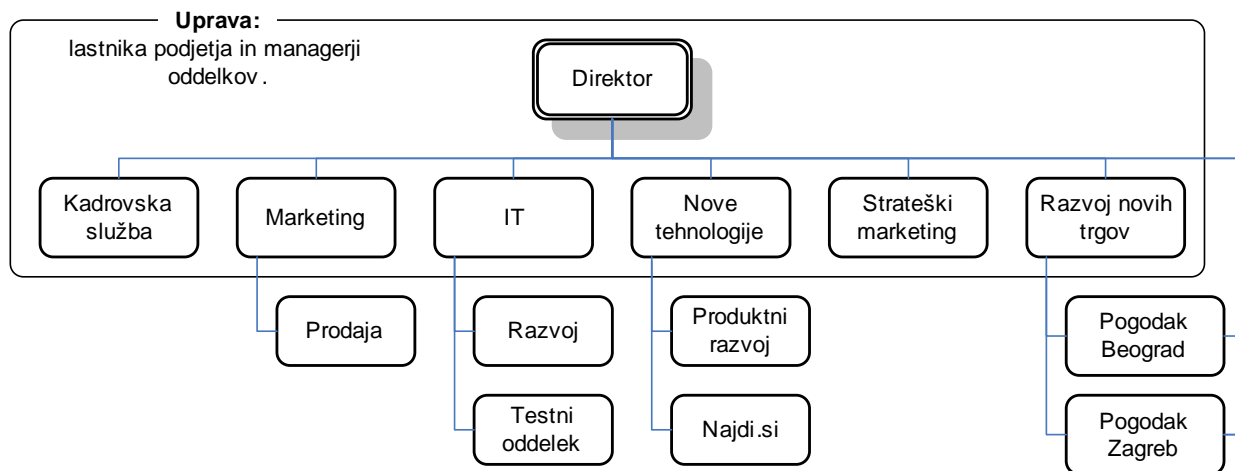
Vir: PMBOK Guide, 2000, str. 22; lastna priredba.

**Priloga 6: Projektna pisarna v močni projektno – matrični organizaciji**



Vir: PMBOK Guide, 2000, str. 23; lastna priredba.

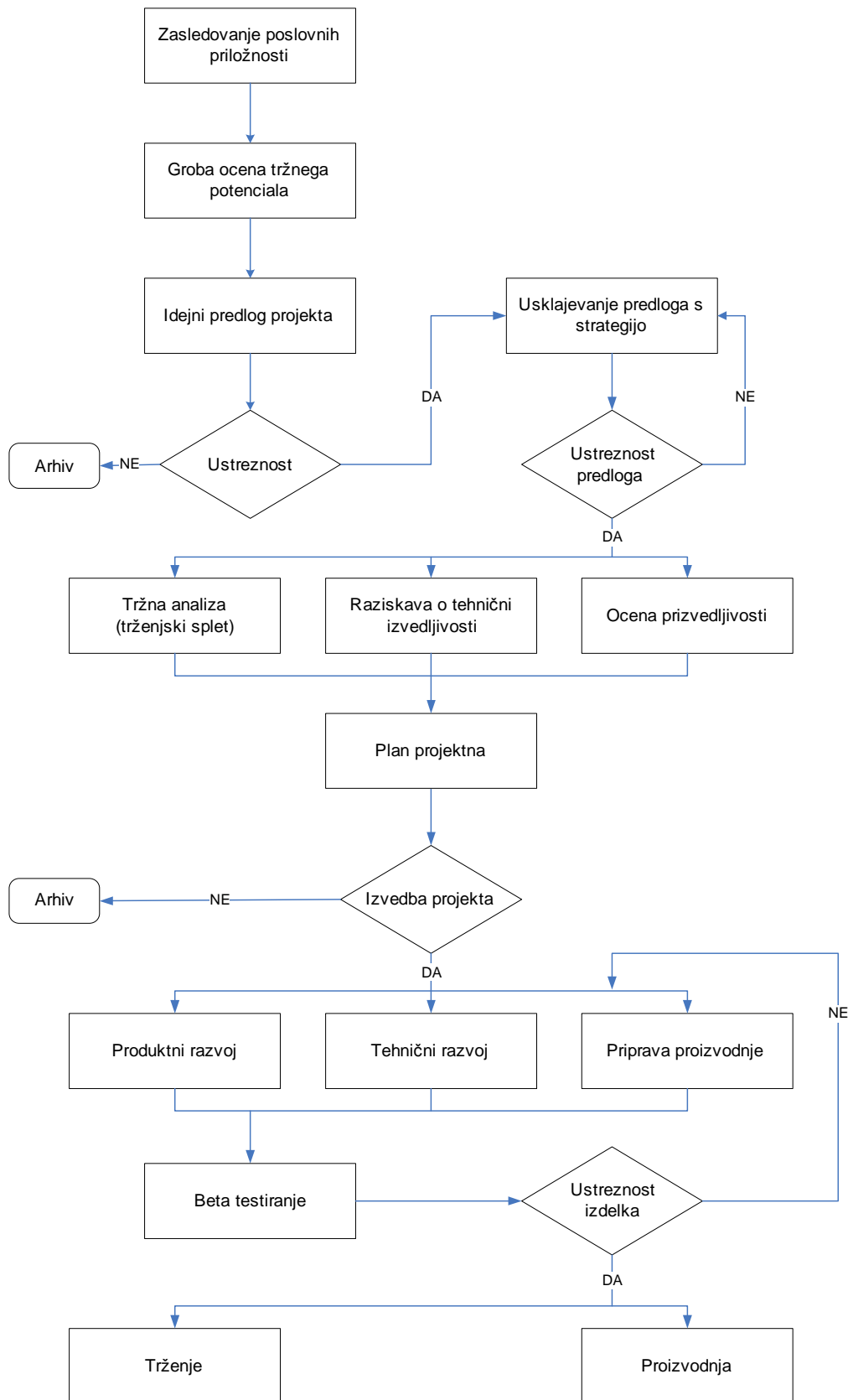
## Priloga 7: Organizacijska struktura podjetja Noviforum d.o.o.



IT – oddelek informatike

Vir: lasten prikaz, 2005.

## Priloga 8: Diagram poteka produktnega projekta



Vir: Štravs, 2005; lastna priredba.

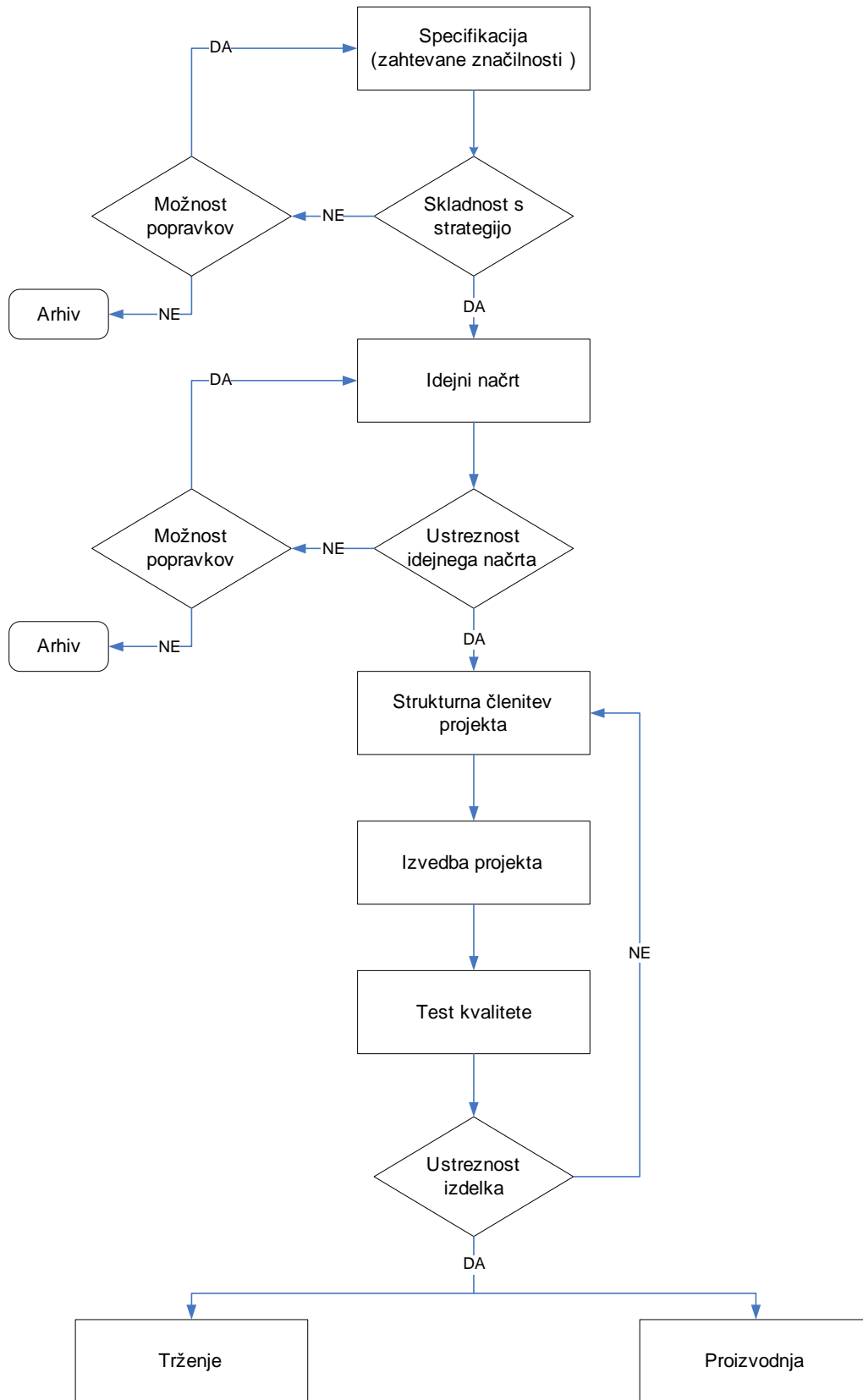
## Priloga 9: RAC matrika produktnega projekta

Aktivnosti in odločitve	Izvajatelj/izdelatelj	Sodeluje	Informiran	Nosi odgovornost/odloča
Zasledovanje novih poslovnih priložnosti	podjetnik	vsi zaposleni		podjetnik
Groba tržna analiza	podjetnik	marketing	strateški marketing	podjetnik
Idejni predlog projekta	strateški marketing produktni razvoj	podjetnik	strateški marketing	produktni razvoj
Mnenje o skladnosti projekta s strategijo	produktni razvoj strateški marketing	podjetnik	strateški marketing	uprava
Skladen idejni predlog projekta	produktni razvoj marketing	podjetnik	strateški marketing	uprava
Tržna analiza	marketing produktni razvoj	razvoj prodaja	uprava	produktni razvoj
Tehnična izvedljivost	razvoj	IT	produktni razvoj	razvoj
Ocena proizvedljivosti	IT	razvoj	produktni razvoj	produktni razvoj
Plan projekta	produktni razvoj	IT	marketing prodaja	uprava
Odločitev o razvoju				uprava
Produktni razvoj	produktni razvoj	IT marketing razvoj	prodaja	produktni razvoj
Tehnični razvoj	razvoj	IT produktni razvoj	prodaja	razvoj
Priprava proizvodnje	IT		produktni razvoj	IT
Beta testiranje	IT razvoj	produktni razvoj		IT
Ustreznost izdelka				produktni razvoj
Trženje	marketing prodaja	IT	produktni razvoj	marketing prodaja
Proizvodnja	IT		marketing prodaja	IT

IT - oddelek informatike

Vir: Štravs, 2005; lastna priredba.

### Priloga 10: Diagram poteka produktnega projekta



Vir: Perme, 2005; lastna priredba.

## Priloga 11: RAC matrika programskega projekta

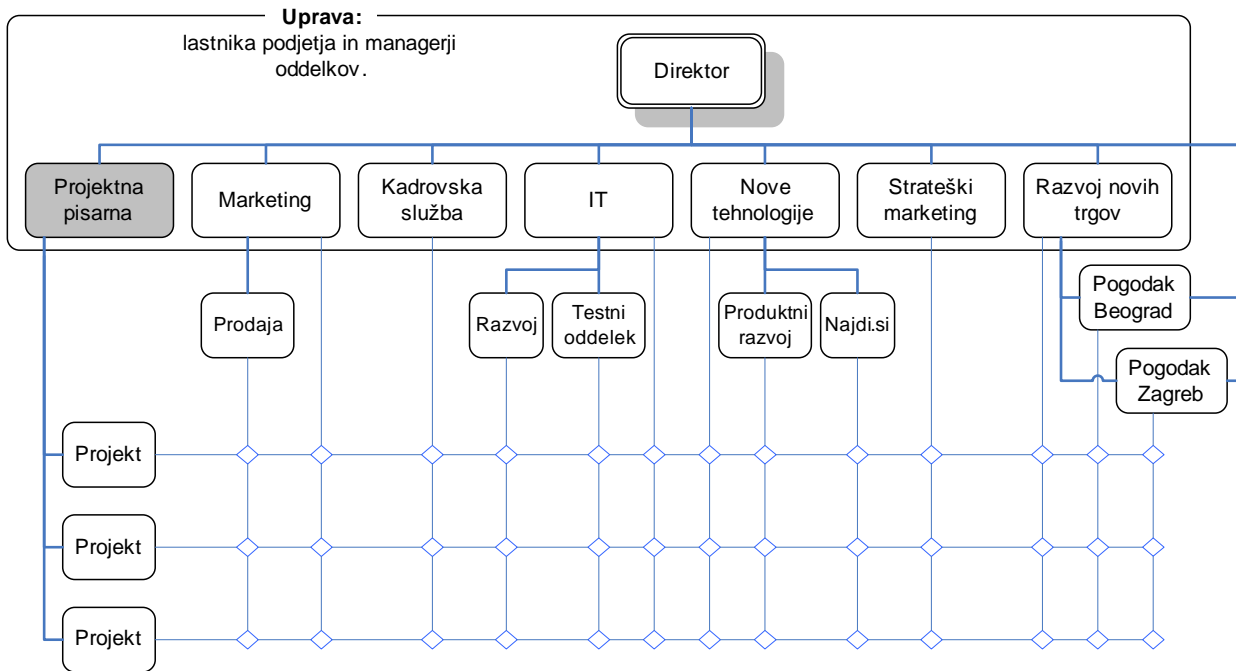
Aktivnosti in odločitve	Izvajatelj/izdelatelj	Sodeluje	Informiran	Nosi odgovornost/odloča
Specifikacija	TVP razvoj	IT produktni razvoj	strateški marketing marketing	TVP
Pregled specifikacije	TVP	razvoj	produktni razvoj strateški marketing	
Idejni načrt	TVP	razvoj	produktni razvoj uprava	TVP
Pregled idejnega načrta	uprava			uprava
Podrobni načrt	TVP	IT razvoj	produktni razvoj	TVP
Izvedba projekta	razvoj	testni oddelek IT	produktni razvoj marketing	TVP
Test kvalitete	testni oddelek	TVP	produktni razvoj	vodja testiranja
Dokumentacija	razvoj	IT	razvoj IT	TVP
Trženje	marketing prodaja	IT	produktni razvoj	marketing prodaja
Proizvodnja	IT		marketing prodaja	IT

TVP – tehnični vodja projekta

IT – oddelek informatike

Vir: Perme, 2005; lastna priredba.

## Priloga 12: Projektna pisarna v organizacijski strukturi podjetja Noviforum d.o.o.

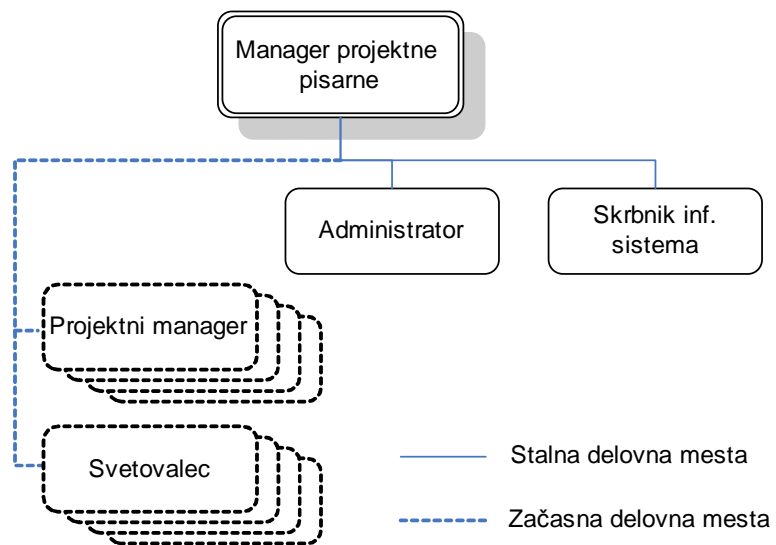


IT – oddelek informatike

Vir: lasten prikaz, 2005.

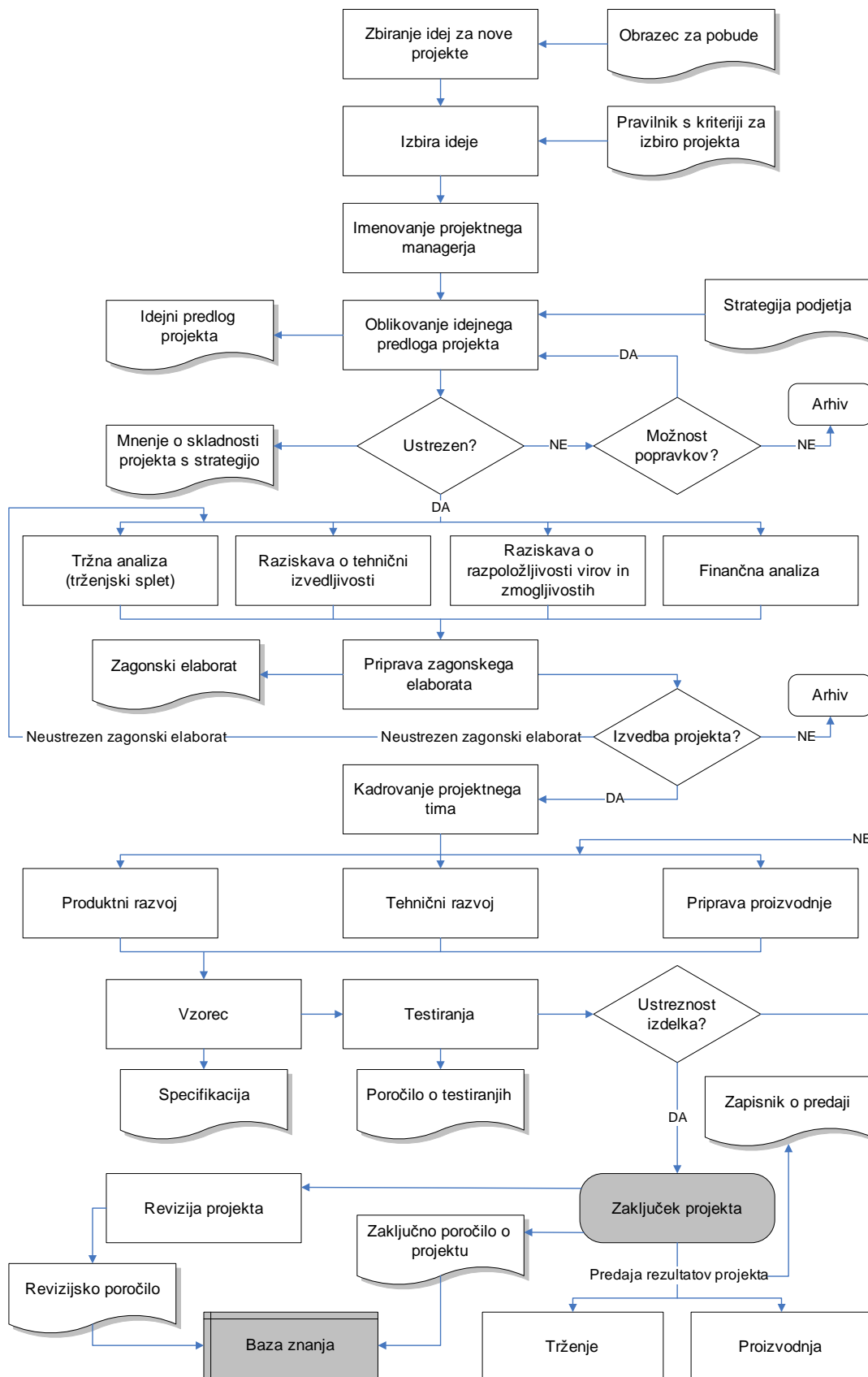


**Priloga 13: Organizacija projektne pisarne v podjetju Noviforum d.o.o.**



Vir: lasten prikaz, 2005.

## Priloga 14: Prenovljen diagram poteka produktnega projekta



Vir: lasten prikaz, 2005.

## Priloga 15: Prenovljena RAC matrika produktnega projekta

Aktivnosti in odločitve	Izvaja/izdela	Sodeluje	Informiran	Nosi odgovornost/ odloča
Zbiranje idej za nove projekte	<b>PP</b>			<b>PP</b>
Izbira ideje	uprava	<b>PP</b>		uprava
Imenovanje projektne managerja	<b>PP</b>	uprava		<b>PP</b>
Oblikovanje idejnega predloga projekta	projektni manager	<b>PP</b>	uprava	projektni manager
Izdelava mnenja o skladnosti projekta s strategijo	<b>PP</b>	projektni manager	uprava	<b>PP</b>
Odločitev o ustreznosti predloga in možnosti popravkov	uprava/ <b>PP</b>	<b>PP</b> /uprava		uprava/ <b>PP</b>
Tržna analiza	produktni razvoj marketing	razvoj prodaja projektni manager	<b>PP</b>	produktni razvoj
Raziskava o tehnični izvedljivosti	razvoj	IT projektni manager	<b>PP</b> produktni razvoj	razvoj
Raziskava o razpoložljivosti virov in zmogljivostih	kadrovska služba IT	<b>PP</b> projektni manager	<b>PP</b> razvoj produktni razvoj	kadrovska služba IT
Finančna analiza	uprava	projektni manager	<b>PP</b> razvoj	uprava
Priprava zagonskega elaborata	projektni manager	<b>PP</b>	uprava	projektni manager
Odločanje o izvedbi projekta	uprava	<b>PP</b>		uprava
Kadrovanje projektne tima	projektni manager	<b>PP</b> managerji poslovnih funkcij	vsi vpleteni	projektni manager
Produktni razvoj	projektni tim	<b>PP</b>	prodaja produktni razvoj razvoj IT marketing	projektni manager
Tehnični razvoj				
Priprava proizvodnje				
Izdelava vzora				
Izvajanja testiranja	testni oddelek	projektni manager	produktni razvoj	testni oddelek
Odločitev o ustreznosti izdelka	uprava/ <b>PP</b>	<b>PP</b> /uprava projektni manager		uprava/ <b>PP</b>
Zapisni o predaji	projektni manager	trženje proizvodnja	<b>PP</b>	projektni manager

## Nadaljevanje priloge 15: Prenovljena RAC matrika produktnega projekta

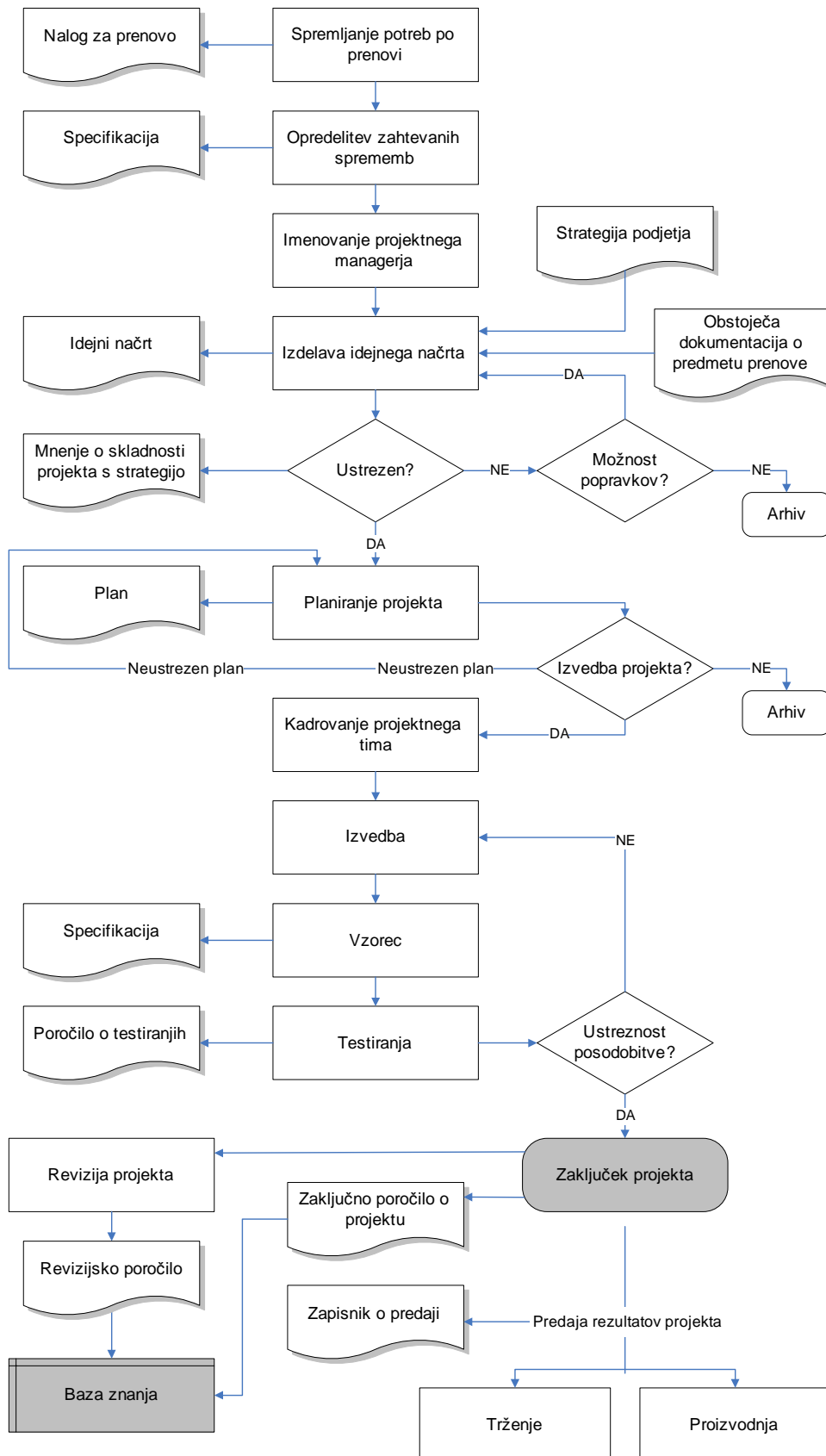
Aktivnosti in odločitve	Izvajatelj/izdelatelj	Sodeluje	Informiran	Nosi odgovornost/odloča
Izdelava zaključnega poročila	projektni manager	<b>PP</b>	uprava	projektni manager
Revizija podjetja	<b>PP</b>		uprava	<b>PP</b>
Skrbnišvo baze znanja	<b>PP</b>			<b>PP</b>
Trženje	marketing prodaja	IT	produktni razvoj	marketing prodaja
Proizvodnja	IT		marketing prodaja	IT

IT - oddelek informatike

PP – projektna pisarna

Vir: lasten prikaz, 2005.

## Priloga 16: Prenovljen diagram poteka programskega projekta



Vir: lasten prikaz, 2005.

## Priloga 17: Prenovljena RAC matrika programskega projekta

Aktivnosti in odločitve	Izvajatelj/izdelatelj	Sodeluje	Informiran	Nosi odgovornost/odloča
Izdaja naloga za prenovu	strateški marketing	uprava	<b>PP</b>	uprava
Opredelitev zahtevanih sprememb	razvoj strateški marketing	IT produktni razvoj <b>PP</b>	marketing	razvoj
Imenovanje projektnega managerja	<b>PP</b>	uprava	vsi vpleteni	<b>PP</b>
Oblikovanje idejnega načrta projekta	projektni manager	razvoj	uprava produktni razvoj	projektni manager
Izdelava mnenja o skladnosti projekta s strategijo	<b>PP</b>	projektni manager	uprava	<b>PP</b>
Odločitev o ustreznosti načrta in možnosti popravkov	uprava/ <b>PP</b>	<b>PP</b> /uprava		uprava/ <b>PP</b>
Izdelava plana projekta	projektni manager	<b>PP</b> razvoj	produktni razvoj uprava	projektni manager
Odločanje o izvedbi projekta	uprava	<b>PP</b>		uprava
Kadrovanje projektnega tima	projektni manager	<b>PP</b> managerji poslovnih funkcij	vsi vpleteni	projektni manager
Izvedba projekta	Projektni tim	<b>PP</b> testni oddelek	uprava marketing prodaja IT	projektni manager
Izdelava vzorca	projektni tim	<b>PP</b> testni oddelek	produktni razvoj marketing IT	projektni manager
Izvajanje testiranj	testni oddelek	projektni manager	produktni razvoj	testni oddelek
Odločitev o ustreznosti posodobitve	uprava/ <b>PP</b>	<b>PP</b> /uprava projektni manager		uprava/ <b>PP</b>
Zapisnik o predaji	projektni manager	trženje proizvodnja	<b>PP</b>	projektni manager
Izdelava zaključnega poročila	projektni manager	<b>PP</b>	uprava	projektni manager
Revizija projekta	<b>PP</b>		uprava	<b>PP</b>
Skrbnišтво baze znanja	<b>PP</b>			<b>PP</b>
Trženje	marketing prodaja	IT	produktni razvoj	marketing prodaja
Proizvodnja	IT		marketing prodaja	IT

IT – oddelek informatike

PP – projektna pisarna

Vir: lasten prikaz, 2005.