

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRENOVA PROCESOV PLANIRANJA PROJEKTOV V PODJETJU
ONSITE**

Ljubljana, junij 2016

NATAŠA SMIRNOV

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Smirnov, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Prenova procesov planiranja projektov v podjetju Onsite, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal/-a v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 17. 6. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTI IN PROJEKTNİ MANAGEMENT	3
1.1 Opredelitev projekta	3
1.2 Značilnosti projektov	5
1.3 Vrste projektov	5
1.4 Cilji projekta	6
1.5 Življenjski cikel in faze projekta	7
1.6 Udeleženci projekta	10
1.7 Uspešnost projekta	11
1.8 Projektni management	11
1.8.1 Opredelitev	11
1.8.2 Procesi projektnega managementa	13
1.8.2.1 Skupina zagonskih procesov	14
1.8.2.2 Skupina procesov planiranja	15
1.8.2.3 Skupina procesov izvajanja	16
1.8.2.4 Skupina procesov spremljanja in kontroliranja	17
1.8.2.5 Skupina procesov končanja	18
1.8.3 Projektni management v majhnih podjetjih	19
2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	20
3 PROJEKTNİ MANAGEMENT V PODJETJU ONSITE	24
3.1 Predstavitev podjetja Onsite	24
3.2 Projekt »Sejem«	25
3.3 Pregled trenutnega stanja procesa planiranja projektov v podjetju Onsite	26
3.4 Prenova procesa planiranja projektov v podjetju Onsite	27
SKLEP	33
LITERATURA IN VIRI	36

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razlike med procesi in projekti	5
Tabela 2: Razlike med tipičnimi vrstami projektov	6
Tabela 3: Področja managementa projekta skozi faze projekta	13
Tabela 4: Predlogi sprememb glede na zahtevnost izvedbe in prednosti, ki jih prinašajo podjetju	32

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze projekta	8
------------------------------	---

Slika 2: Obseg vloženega dela v odvisnosti od napredovanja projekta.....	8
Slika 3: Stroški projekta v odvisnosti od časa	9
Slika 4: Cilji in omejitve projektnega managementa	12
Slika 5: Faze projekta in njihova medsebojna odvisnost.....	14
Slika 6: Skupina procesov planiranja	16
Slika 7: Skupina procesov izvajanja projektov	17
Slika 8: Skupina procesov spremljanja in kontroliranja.....	18
Slika 9: Potek prenove poslovnih procesov.....	21
Slika 10: Metodologije tehnike in orodja	22
Slika 11: Osnovni elementi notacije BPMN	23
Slika 12: Proces planiranja projektov v podjetju Onsite (AS-IS).....	27
Slika 13: Predlog prenove procesa planiranja projektov v podjetju Onsite (TO-BE).....	29

UVOD

Projekti so eno glavnih vodil za napredek in razvoj. »Največje dosežke je človek ustvaril s pomočjo enkratnih in časovno omejenih procesov, ne glede na to, na katero področje človeškega delovanja se to nanaša.« (Hauc, 2007, str. 11) Vedno večja konkurenca, s katero se danes srečujejo podjetja na trgu, jih sili k snovanju novih strategij in s tem k vedno večjemu številu projektov. Zato je poznavanje projektnega vodenja izjemno pomembno za nadaljnji napredek in razvoj ter za doseganje konkurenčnih prednosti. Za uspešno poslovanje morajo biti podjetja v današnjem času usmerjena h kupcem. Nenehno se morajo prilagajati nestanovitnim razmeram na trgu. Projekte morajo izvajati v čim krajših rokih, s čim manjšimi stroški in čim večjo kakovostjo. Uspešna podjetja se morajo vprašati, ali delajo prave stvari in ali jih delajo na pravi način.

Izzivi, s katerimi se srečujejo, se nanašajo na stalno zniževanje cen, zmanjševanje stroškov, večanje produktivnosti, skrajševanje časovnih rokov, tesno sodelovanje in razvoj skupaj s kupcem, veliko fleksibilnost, predvsem pa težavno načrtovanje. Za uspešno obvladovanje teh izzivov in dober poslovni rezultat je med drugim potrebno usmerjeno timsko delo, ki mora biti urejeno in ves čas ustrezno dokumentirano. Predvsem pa mora biti podprto z dobrim vodenjem. Pogosto se dogaja, da vodstvo pri odločitvah o pomembnih projektih nima realnih informacij. Delovni procesi v podjetju ne potekajo optimalno, soočajo pa se tudi s pomanjkanjem virov glede na obseg projektov. Pri izvajanju projektov prihaja do prekoračitev stroškov, zamud, improvizacije, pomanjkljive kontrole in drugih nepredvidenih težav. Rezultati projektov zato niso skladni z načrtovanimi in ne izpolnjujejo ciljev. Vse našteje težave so največkrat posledica slabega projektnega managementa.

Kot pravi Guštin, si moramo, kadar delamo na projektu, vedno odgovoriti na naslednja vprašanja: kaj naj bo rezultat, kako ga bomo dosegli, s čim ga bomo dosegli, koliko časa bomo za to potrebovali, koliko nas bo vse to stalo in kdo bo delal (Guštin, 2010).

Glavni namen diplomske naloge je prenoviti proces planiranja projektov, da bo kar se da najbolj učinkovit in ga implementirati v podjetju kot primer dobre prakse ter osnovo za informatizacijo poslovanja. S tem bi pripomogla k izboljšanju projektnega managementa v podjetju Onsite. Predstavila bom management projektov, njegovo vlogo in ključne procese, ki se morajo zgoditi po točno določenem zaporedju in v skladu s specifikami, da lahko pripišemo posameznim projektom oznako uspešno. Uspešnost projektov pa ne nazadnje pripomore k večji uspešnosti podjetja, kar je temeljni cilj vsakega poslovnega subjekta. Za malo podjetje, kot je Onsite, d. o. o., in ki je izrazito projektno usmerjeno, torej je glavnina njihovih storitev rezultat projektnega dela, je to še toliko bolj pomembno. Zato želim s to nalogo podrobno analizirati trenutno stanje v podjetju. Zanima me namreč, kako poteka proces vodenja projektov v omenjenem podjetju. Osredotočila se bom na fazo priprave oz. planiranja projektov. Poslovne procese priprave projektov bom najprej analizirala, nato pa jih prenovila in optimizirala. Ker imam kot zaposlena v omenjenem podjetju tudi sama možnost sodelovanja pri njegovem razvoju in poslovni strategiji, bi želela s pomočjo

izsledkov diplomske naloge vzpostaviti nov način dela, ki bi se uveljavil kot dobra praksa in bi lahko bil v prihodnosti tudi dobra podlaga za informatizacijo projektnega dela, predvsem pa bi dvignil nivo uspešnosti tako posameznih projektov kot tudi podjetja.

Cilj diplomske naloge je analizirati trenutno stanje v podjetju na področju vodenja projektov s poudarkom na fazi priprave oz. planiranja. Zanima me, zakaj prihaja do zamud, prekoračitev stroškov, slabše kakovosti izdelkov in predvsem, katere so tiste težave, na katere morda nismo pripravljeni pa bi se jih dalo s temeljito pripravo in z dobrim projektnim vodenjem zaobiti. Po temeljiti analizi stanja bom skušala priti do predlogov izboljšav projektnega managementa v podjetju, ki jih bomo lahko kasneje tudi implementirali in preizkusili v praksi. Teoretično znanje, ki ga bom pridobila v preučevanju strokovne literature v okviru prvega dela naloge, želim prenesti v prakso in s tem izboljšati procese v podjetju.

V prvem delu diplomske naloge se bom posvetila preučevanju teoretičnih izhodišč iz področja vodenja projektov in prenove poslovnih procesov. Poglobljen pregled strokovne literature, strokovnih člankov in spletnih virov bo analiziran s pomočjo opisne metode in metode kompilacije. Tako pridobljeno teoretično znanje iz prvega dela naloge bom združila z znanjem, pridobljenim v času študija, in predvsem z znanjem, pridobljenim iz praktičnih izkušenj, saj se že vrsto let ukvarjam z vodenjem projektov, natančneje organizacijo dogodkov (angl. *event management*). Tako se bom v drugem delu naloge osredotočila na vodenje projektov v podjetju Onsite, d. o. o., kjer sem tudi trenutno zaposlena. Z empirično analizo bom skušala opisati trenutno stanje poslovnih procesov vodenja projektov v podjetju. Podatke bom zbirala na podlagi pogovora s sodelavci v podjetju in z opazovanjem. Predvsem se bom osredotočila na fazo priprave projektov. Vse večkrat se v praksi namreč srečujemo z zelo kratkimi časovnimi roki in menim, da je ravno priprava oz. planiranje projekta, eden najpomembnejših dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost projektov. Za namen preučevanja poteka posameznih procesov, si bom izbrala konkreten projekt »sejem«, ga podrobneje predstavila in analizirala vse njegove aktivnosti. V nadaljevanju naloge bom pripravila predlog prenove izbranega procesa. Za modeliranje procesov bom uporabila tehniko Business Process Modeling Notation (v nadaljevanju BPMN).

Diplomska naloga bo sestavljena iz treh glavnih poglavij, ki bodo podrobneje razdelana v podpoglavjih. V prvem delu bom razdelala teorijo projektnega vodenja. Opredelila bom nekaj osnovnih pojmov in definicij projektnega vodenja. Drugo poglavje bo namenjeno prenovi poslovnih procesov. V tretjem poglavju bom predstavila podjetje Onsite in njihov način vodenja projektov. Večjo pozornost bom namenila opisu konkretnega izbranega projekta ter s tem povezanih procesov. Predvsem me zanima faza planiranja projekta, ki jo bom nato v tretjem delu zmodelirala (AS-IS) in pripravila predlog njene prenove (TO-BE). Pri tem bom v prakso aplicirala teoretična znanja iz prvega dela naloge. Na koncu bom svoje ugotovitve strnila v sklep.

1 PROJEKTI IN PROJEKTNİ MANAGEMENT

Poznavanje teoretičnih izhodišč je ključno za nadaljnje obravnavanje praktičnega primera, zato bom v tem poglavju na kratko predstavila projekte in projektni management. Predstavila bom lastnosti projektov, njihove značilnosti, opredelila različne vrste projektov ter predstavila njihove cilje. Nato bom opisala življenjski cikel posameznega projekta, pogledala, kdo so udeleženci ter kateri so najpogostejši razlogi za neuspeh projektov. V nadaljevanju bom predstavila projektni management in njegove skupine procesov ter na kratko opisala posebnosti projektnega managementa v majhnih podjetjih.

1.1 Opredelitev projekta

Projekti so lahko zelo kompleksni in zahtevajo angažiranost tisočih ljudi, ali pa so zelo enostavni in jih lahko obvladuje en sam človek. Lahko trajajo en dan ali pa več let. Razširjenost pojma projekt nam že v osnovi ponuja številne definicije in opredelitve, ki pa se med seboj lahko precej razlikujejo. Vse imajo sicer nekaj stičnih točk, kot so na primer začasnost, omejenost virov, rezultat, ki je nekaj novega. Prav tako lahko zasledimo v večini definicij tudi omembo ciljev. Kaj so cilji projekta in kako jih opredelimo, bom opisala v nadaljevanju. Definicije različnih avtorjev si niso med seboj nasprotujoče, vendar imajo različne poudarke in različno stopnjo zajemanja značilnosti projektov.

Rozman in Stare (2008, str. 7) opredelita projekt kot podjem med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.

Med številnimi avtorji Burke (2003, str. 2) in Sanghera (2011, str. 2) v svojih delih povzemata stališča vodnika po znanju projektnega vodenja (angl. *Project management body of knowledge*, v nadaljevanju PMBOK), ki je publikacija instituta za projektni management (angl. *project management institute*, v nadaljevanju PMI) in danes predstavlja svetovni standard za stroko projektnega managementa. Tako opredelita projekt kot začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata.

PMI (2008, str. 7) poleg že omenjene definicije označi projekt kot sredstvo za organiziranje aktivnosti, ki jih ne moremo obravnavati znotraj običajnih operativnih omejitev organizacije.

Stare (2011, str. 5) k že do sedaj navedenim dejavnikom opredelitev pojma projekt doda še finančni vidik in v svojem delu zapiše, da je projekt enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti, ki ustvarjajo proizvode ali storitve v skladu s standardi kakovosti in zahtevami naročnikov.

Nekatere definicije torej v ospredje postavljajo časovno omejenost projektov, druge pa bolj njihovo vlogo in namen. Hauc (2007, str. 31) pa v svojih delih predstavlja projekt v procesnih definicijah, ki jih opredeli takole:

- projekt je ciljno usmerjen proces;
- projekt je izvajanje aktivnosti po tehnologiji projekta za doseganje ciljev;
- projekt je časovno omejen proces;
- projekt je proces ustvarjanja;
- projekt je proces integracije in pridobivanja znanj in izkušenj;
- projekt je vmesni proces med tistim, kar moramo ustvariti in tistim, kar bo ustvarjeno;
- projekt je proces izvajanja strategij;
- projekti so procesi za izvajanje projektnega poslovanja;
- projekt je proces angažiranja projektnega sistema naročnika, vodstva in izvajalcev projekta v omejenem času;
- projekt je proces časovno omejenega finančnega vlaganja;
- projekt je proces, ki ne sovпада z obstoječimi procesi ali poslovanjem in proizvodnjo, jih pa na različne načine dopolnjuje.

Iz navedenih definicij je razvidno, da se pojma projekt in proces pojavljata tesno en ob drugem, zato je pomembno, da poznamo razlike med njima. Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger in Groznik (2004, str. 58) označijo poslovni proces kot sestavo logično med seboj povezanih izvajalskih in nadzornih aktivnosti, katerih posledice so proizvod, opravljena storitev, izdelan dokument ali sklenjen dogovor.

Imajo pa procesi in projekti tudi nekaj skupnih lastnosti, kot so na primer, da jih izvajajo ljudje, viri oz. sredstva so omejeni, so nadzorovani tako v fazi priprave, izvajanja in kontrole in imajo cilje. Glavni razliki med procesi in projekti pa sta edinstvenost in začasnost (Sanghera, 2011, str. 5).

Različni so si tudi cilji projektov in operativnega dela. Namen projekta je doseči njegov cilj in potem končati, medtem ko je cilj operativnega dela ohranjati posel in poslovanje. Projekti so drugačni, ker se projekt konča, ko so doseženi konkretni cilji, pri operativnem delu pa osvojimo vrsto novih ciljev in delo nadaljujemo (Project management institute, 2008, str. 7).

V Tabeli 1 so ilustrativno povzete razlike med projektom in procesom.

Tabela 1: Razlike med procesi in projekti

Lastnost	Proces	Projekt
Število ponovitev	Lahko neskončno	Enkratni značaj
Cilji	Vedno enaki	Enkratni, lahko podobni
Trajanje	Enako	Različno
Stroški	Enaki, poznani	Različni, ocenjeni na začetku projekta
Kakovost	Predpisana	Definirana na začetku projekta
Tveganja	Poznana, sistematično odpravljena s ponovitvami	Nepoznana
Aktivnosti	Standardizirane	Določene na začetku projekta
Trajanje aktivnosti	Določeno s časovnimi normativi	Različno, opredeljeno v času planiranja
Viri	Stalni, ista delovna mesta	Začasni, določeni na začetku projekta
Udeleženci v združbi	Isti	Drugi
Udeleženci izven združbe	Različni	Različni

Vir: K. Gorenc-Zupančič, *Definiranje procesov na primeru organizacije turneje*, 2008, str. 17.

1.2 Značilnosti projektov

Kot je že iz definicij v prejšnjem poglavju razvidno, lahko na kratko povzamemo skupne točke, ki se pojavljajo v opredelitvah. Stare (2011, str. 5) navaja naslednje:

- začasnost, končnost,
- enkratnost,
- usmerjenost k cilju,
- omejenost s sredstvi,
- kompleksnost,
- povezanost in soodvisnost projektnih aktivnosti,
- konfliktnost,
- tveganost.

Naj ob tem poudarim še, da s časovno omejenostjo projekta poudarjamo jasno definiran začetek in konec projekta, medtem ko se njegova enkratnost oz. edinstvenost izdelka kaže v njegovem razlikovanju po neki posebnosti od drugih podobnih izdelkov ali storitev (Hauc, 2007, str. 28).

1.3 Vrste projektov

Tako kot se srečujemo s številnimi definicijami projektov, je v strokovni literaturi moč najti tudi mnogo opredelitev različnih vrst projektov. Nekateri avtorji delijo projekte glede na njihovo vsebino, drugi glede na cilje, trajanje, obsežnost, ponovljivost. Stare (2011, str. 9) jih glede na njihovo vsebino razdeli v tri glavne skupine:

- investicijski projekti,

- raziskovalno-razvojni projekti,
- organizacijski projekti.

Investicijski projekti se naprej lahko delijo še glede na investitorja in izvajalca, medtem ko organizacijske projekte ločimo na reorganizacijo združb in organizacijo dogodkov. Taka razdelitev nas privede do petih tipičnih vrst projektov (Stare, 2011, str. 9):

- razvoj izdelka ali storitve,
- reorganizacija,
- inženiring,
- naložbe,
- organizacija prireditev.

Pomembna je tudi nadaljnja razdelitev že omenjenih tipičnih vrst projektov na zunanje in notranje projekte, kar prikazuje Tabela 2.

Tabela 2: Razlike med tipičnimi vrstami projektov

Projekt	Uporabnik / plačnik	Plačilo / Učinki		Poslovno tveganje
		Čas	Denar	
Razvojni	Neznan / zunanji	Dolgoročno	Veliki	Veliko
Investicijski	Znan / notranji	Dolgoročno	Srednji	Majhno
Izvedbeni	Znan / zunanji	Takoj	Mali	Majhno
Reorganizacija	Znan / notranji	Dolgoročno	Srednji	Majhno
Prireditve	Neznan* / zunanji	Takoj	Veliki	Srednje

Vir: A. Stare, Projektni management teorija in praksa, 2011, str. 10.

V tabeli imamo definiranega tudi uporabnika oz. plačnika – naročnika projekta. Upoštevajoč ta vidik, razdeljujemo projekte tudi na zunanje in notranje. Notranji naročnik je v združbi, ki izvaja projekt, zunanji pa je izven združbe, ki bo projekt izvajala. Sicer pa so naročniki lahko posamezniki, podjetja, porabniki, država ipd. (Rozman & Stare, 2008, str. 11).

1.4 Cilji projekta

Kot sem navedla že v uvodu diplomskega dela, se moramo pred začetkom projekta vprašati, kaj naj bo rezultat projekta, kako ga bomo dosegli, s čim ga bomo dosegli, koliko časa bomo za to potrebovali, koliko nas bo vse to stalo in kdo bo delal (Guštin, 2010, str. 5). Odgovori na ta vprašanja nam ponudijo že nekatere cilje projekta. Hauc (2007, str. 34) opredeli cilje projekta kot planirane rezultate, ki jih moramo doseči v rokih med izvajanjem projekta ali na koncu.

Osnovna značilnost cilja je, da ima jasno opredeljen časovni okvir. Torej postaviti si moramo nek okvir, v katerem naj bi dosegli določen rezultat. V nasprotnem primeru govorimo o želji, ne pa o konkretnem in planiranem rezultatu, kar je dejansko cilj (Hauc, 2007, str. 31).

Stare (2011, str. 18) to definicijo še nekoliko razširi in ji doda stroškovni vidik, kakovostni ter kot rezultat izpostavi tudi namen projekta. Tako pravi, da je cilj projekta oziroma naloga projektnega tima, da načrtovane proizvode ustrezne kakovosti ustvari v zadanih časovnih okvirjih, stroškovnih omejitvah, naročnik pa bo po koncu projekta z izkoriščanjem proizvodov dosegel svoje poslovne (strateške) cilje, kar je namen projekta.

Cilj in namen torej nista eno in isto. Namen projekta nam namreč odgovori na vprašanje, zakaj izvajamo projekt. Namen ni direkten rezultat posameznega projekta, temveč je dolgoročnejši učinek izvajanja projektov, ki izpolnjujejo jasno opredeljene cilje (Stare, 2011, str. 15).

Cilji morajo biti tekom projekta ustrezno vodeni in kontrolirani. Lahko se zgodi, da jih je treba med izvajanjem projekta na novo definirati oz. prilagoditi. To je tudi ena ključnih nalog projektnega managementa, kar bom podrobneje pojasnila v nadaljevanju. Določitev ciljev pa ne vedno preprosta. Glede na to, kakšne končne učinke imajo na podjetja, delimo cilje na (Hauc, 2007, str. 32):

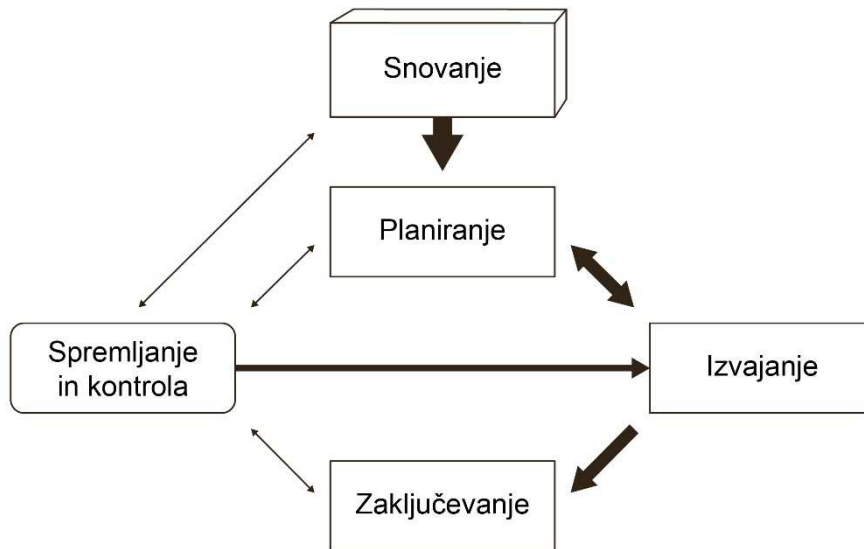
- tiste z neposrednimi ekonomskimi učinki,
- cilje s posrednimi ekonomskimi učinki,
- cilje, ki dajejo druge učinke.

Neposredne ekonomske učinke nam dajejo projekti, kjer so bila med izvajanjem projekta porabljen določena finančna sredstva, ki pa se nam po koncu projekta vračajo z ustvarjanjem prihodka in dobička. Posredne učinke pa nam dajejo projekti, kjer njihovi rezultati posredno vplivajo na izboljšanje ekonomike poslovanja in ne ustvarjajo neposrednega prihodka in dobička. Taki so na primer projekti reorganizacije, informatizacije, kadrovske in projekti kakovosti (Hauc, 2007, str. 33).

1.5 Življenjski cikel in faze projekta

Pri definicijah in značilnosti projektov vsi avtorji poudarjajo časovno omejenost projektov in pravijo, da ima vsak projekt jasno opredeljen začetek in konec. Vmes pa projekt poteka po nekaterih ustaljenih fazah. Različne definicije avtorjev nam zopet ponujajo številne opredelitve in poimenovanja posameznih faz. Vsem pa je v grobem enotno to, da se projekt začne z nekim načrtovanjem, ki mu sledi izvedba in na koncu še kontrola in evalvacija. V tem poglavju se bom oprla na definicijo PMI, ki ga v svojem delu povzema Sanghera (2011, str. 10) in pravi, da ima vsak projektni cikel 5 glavnih faz. Ilustrativno jih prikazujem v Sliki 1.

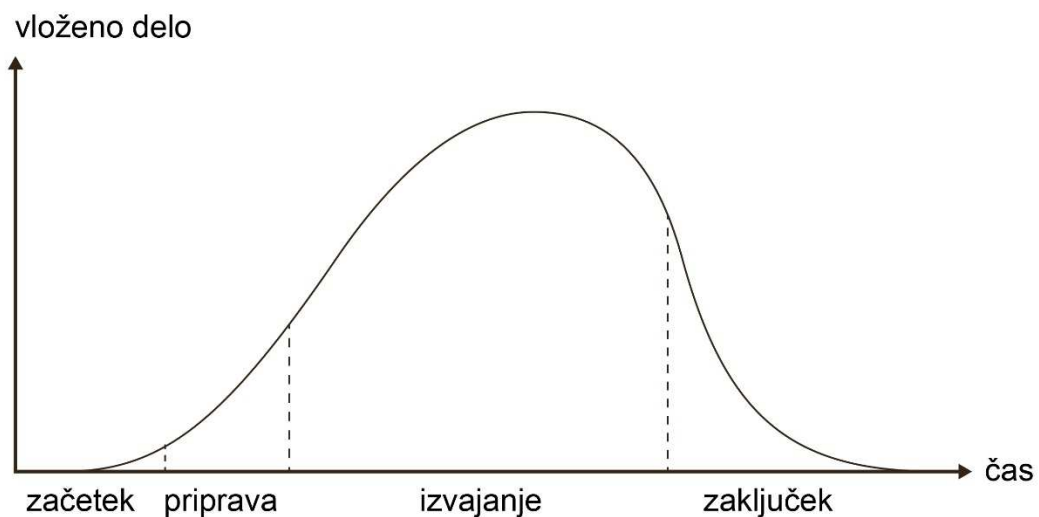
Slika 1: Faze projekta



Vir: P. Sanghera, *CAPM in depth: certified associate in project management study guide for the capm exam*, 2011, str. 10.

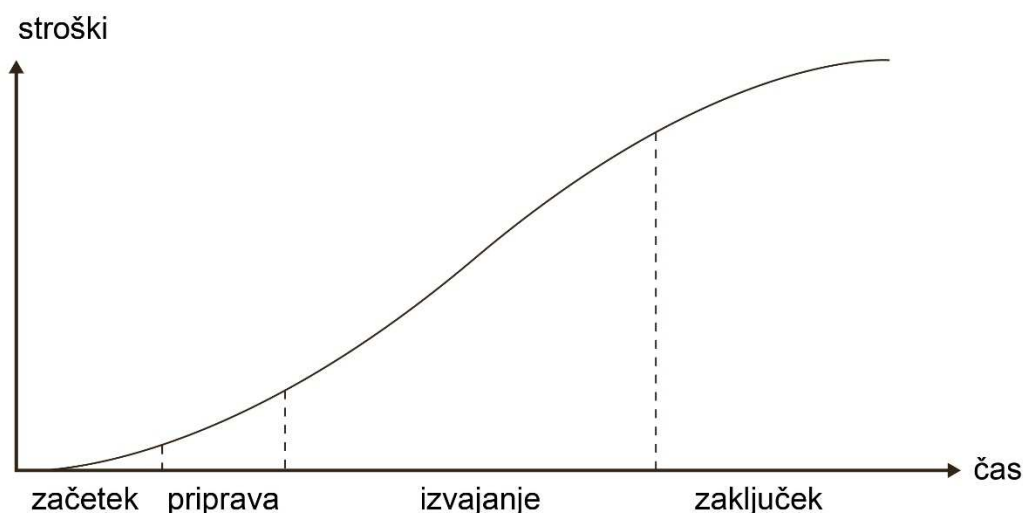
Omenila sem že, da se stroški in stopnja zaposlenosti virov v posameznih fazah razlikujejo med seboj in da so največji v izvedbeni fazi projekta. Za lažje razumevanje prikazujem omenjeni odvisnosti v Slikah 2 in 3.

Slika 2: Obseg vloženega dela v odvisnosti od napredovanja projekta



Vir: R. Rozman & A. Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 22.

Slika 3: Stroški projekta v odvisnosti od časa



Vir: R. Rozman & A. Stare, *Projektni management ali ravnanje projekta*, 2008, str. 22.

Faz projekta ne smemo enačiti s procesom projektnega managementa, čeprav gre za zelo podobne korake. Faze projekta so bolj vsebinske in vsaka vključuje nek proizvod, ki nastane v okviru aktivnosti posamezne faze. Stare (2011, str. 19) celo trdi, da je treba za vsako fazo izvesti celoten proces managementa.

Faza snovanja opredeli in odobri projekt ali fazo projekta (Project management institute, 2008, str. 41). Vsebuje opredelitev ideje, ugotovitev potrebe ali priložnosti, oceno pričakovanih učinkov ter utemeljitev, zakaj je projekt potreben, kar sem kot namen projekta opredelila v prejšnjem poglavju. Prouči se možnost izvedbe projekta (študija izvedljivosti) in viri, ki so potrebni in so na voljo v združbi. Opredeli se obseg projekta in določi okvirni plan projekta. Gre za splošno idejo, kako naj bi projekt potekal, pri čemer nekateri predlagajo tudi izdelavo seznama domnev, tveganj in ovir (Stare, 2011, str. 20).

Snovanju sledi faza planiranja, ki opredeli in natančneje opiše cilje planiranja smeri ukrepanja, potrebne za doseganje ciljev in obsega, kar seveda mora obravnavati odobreni projekt (Project management institute, 2008, str. 41). V tej fazi projekt prevzame projektni manager s svojim ožjim timom, ki ga tvorijo predstavniki strok, vključenih v izvedbo projekta. Pripravijo seznam aktivnosti, mrežni oz. terminski plan, plan virov in stroškov ter plan obvladovanja tveganj. Nekateri v planiranje vključijo še organizacijo projekta (razmerja, vloge, pristojnosti in odgovornosti) in sistem komunikacij. To v praksi poimenujemo priprava projekta (Stare, 2011, str. 21).

Izvedba projekta integrira (poveže) ljudi in druge vire, da za projekt uresniči plan za obvladovanje projekta (Project management institute, 2008, str. 41). Vsebuje izvajanje planiranih aktivnosti po planu, narejenim v prehodni fazi. To je najobsežnejša faza projekta, saj v njej sodeluje največ ljudi in se porabi največ sredstev. Za uspešno izvajanje so

odločilnega pomena ustrezno usklajevanje udeležencev, vodenje članov tima in kontroliranje izvedbe (Stare, 2011, str. 21).

V fazi spremljanja in kontroliranja se redno spremlja in meri napredovanje, ugotavlja odmike od plana za obvladovanje projekta, po potrebi in zaradi uresničevanja ciljev uveljavlja popravljalne (korektivne) ukrepe (Project management institute, 2008, str. 41).

Zaključna faza formalizira sprejemljivost izdelka, storitve ali rezultata in redoljubno in organizirano konča fazo projekta ali projekt (Project management institute, 2008, str. 41). Vsebuje izdelavo dokumentacije in predajo proizvodov naročniku. Projekt se konča, ko naročnik s prevzemom potrdi ustreznost proizvodov. Po prevzemu se razpusti projektni tim, projektni manager pa izdela zaključno poročilo projekta (Stare, 2011, str. 21).

1.6 Udeleženci projekta

PMI (2008, str. 24) definira udeležence projekta kot posameznike ali organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt oz. katerih interes lahko pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje ali končanje projekta. Njihov obseg pooblastil in odgovornosti je različen in se lahko spreminja tekom projekta. Včasih jih je težavno prepoznati, kar lahko za projekt povzroči velike probleme. Kot že rečeno, lahko imajo pozitivne ali negativne vplive na projekt. Slednje projektni tim pogosto spregleda in s tem tvega realizacijo projekta do uspešnega konca.

Ključni udeleženci projektov, kot jih opredeli PMI (2008, str. 26), so:

- projektni vodja: oseba, odgovorna za obvladovanje projekta;
- stranka, odjemalec, kupec / uporabnik: oseba ali organizacija, ki bo uporabljala izdelek projekta;
- izvajalska organizacija: podjetje, v katerem so zaposleni najneposredneje vključeni v delo pri projektu;
- člani projektnega tima: skupina, ki izvaja delo pri (v) projektu;
- vodstveni tim projekta: člani projektnega tima, ki so najneposredneje vključeni v aktivnosti projektnega managementa;
- sponzor: oseba ali skupina, ki zagotavlja finančne vire za projekt, v denarni ali stvarni obliki;
- vplivniki (vplivneži, deležniki): ljudje ali skupine, ki niso neposredno povezani s pridobivanjem ali uporabo izdelka projekta, toda glede na položaj v organizaciji lahko pozitivno ali negativno vplivajo na potek projekta;
- projektna pisarna (angl. *Project Management Office*): oddelek za projektni management in ima neposredno ali posredno odgovornost za izid projekta.

1.7 Uspešnost projekta

Stare (2011, str. 29) opredeli uspešnost projekta s tremi skupinami dejavnikov:

- učinkovito izvedbo – odgovornost projektnega tima;
- poslovni uspeh projekta (koristi so večje od vložka, vložena sredstva pa se hitro povrnejo – odgovornost naročnika projekta, soodgovornost projektnega tima,
- zadovoljstvo vseh udeležencev projekta.

Stare (2011, str. 32) povzame številne tuje avtorje, jih dopolni z lastnimi izkušnjami in kot najpogostejše razloge za neuspeh projekta navaja majhno podporo projektu, neusklajen način izvedbe in slabo opredeljen proizvod v fazi snovanja. V fazi planiranja k neuspešnemu projektu pripomorejo površno planiranje, optimistične ocene, neupoštevanje tveganj. V izvedbeni fazi projekta pa so dejavniki neuspeha lahko pomanjkanje sodelovanja, slabe komunikacije, nizka motiviranost, slabo vodenje in koordiniranje, odnos združbe do projektov, pristojnosti projektnih managerjev, razpoložljivost izvajalcev ipd.

1.8 Projektni management

Hauc (2007, str. 222) opozarja, da je treba pri opredelitvi pojma projektni management ločiti management, ki projekt aktivira, in management, ki deluje med trajanjem projekta. Prvemu lahko rečemo management projekta, saj je sprejel odločitev, da se projekt izvede, medtem ko projektni management prevzame vodenje projekta in skrbi za njegovo organizacijo in izvajanje do zagona eksploatacije, ki jo projekt omogoča. Vse to počne v skladu s strategijo, ki jo je management projekta določil na začetku. S tem projektni management skrbi za ustvarjanje, ki se dosega s projekti.

1.8.1 Opredelitev

Česen (2008, str. A208) v svojih pojasnilih oz. polemiki ob prevajanju strokovnega standarda PMBOK zapiše, da je projektni management uporaba znanj, veščin (spretnosti), tehnik in orodij v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih zahtev. Projektni manager pa je oseba, ki ji izvajalska organizacija naloži (jo zaveže, ji dodeli), da doseže cilje projekta.

Projektni management vključuje prepoznavanje zahtev, določanje jasnih in dosegljivih ciljev, usklajevanje nasprotujočih zahtev deležnikov z vidika kakovosti, obsega časa in stroškov ter prilagajanje specifikacij, planov in prijemov različnim pričakovanjem udeležencev projekta (Project management institute, 2008, str. 8).

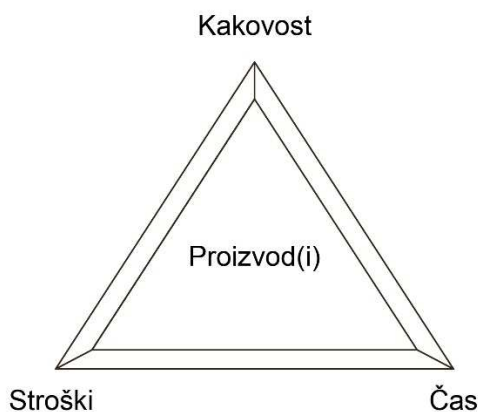
Rozman in Stare (2008, str. 30) opredelita projektni management po svoji vsebini kot usklajevanje tako med strukturami (cilji, aktivnosti, cilji in interesi članov, njihovo avtoriteto) kot z okoljem in med procesi. V metodološkem smislu pa opredelita projektni management kot odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja. Nanaša se na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti projekta, dodeljevanje sredstev in

podobno. Poteka kot preprečevanje problemov, a tudi kot njihovo reševanje, če že nastopijo: ugotavljanje možnih in dejanskih težav, iskanje alternativnih rešitev in izbire med njimi.

Stare (2011, str. 40) povzame definicije projektnega managementa različnih avtorjev in opredeli projektni management kot ciljno usmerjen dinamičen proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta. To pomeni, da mora projekt zagotoviti končni proizvod ustrezne kakovosti v predvidenem časovnem in stroškovnem okvirju.

Avtorji te definicije največkrat prikazujejo s tako imenovanim jeklenim trikotnikom, ki ga je moč v različni literaturi najti v številnih različicah. Stare (2011, str. 40) ga v skladu s svojo definicijo prikaže, kot je razvidno s Slike 4.

Slika 4: Cilji in omejitve projektnega managementa



Vir: A. Stare, Projektni management teorija in praksa, 2011, str. 40.

Področja projektnega managementa prikazuje Tabela 3. V njej so zapisane vse naloge projektnega managerja v posamezni fazi življenjskega cikla projekta.

PMI (2008, str. 37) izpostavlja pomembnost povezovanja vseh spodaj navedenih področij in faz, kar imenujejo management integracije (angl. *project integration management*).

Tabela 3: Področja managementa projekta skozi faze projekta

↓ Področja	Priprava projekta		Izvedba projekta	
	Planiranje	Organiziranje	Vodenje	Kontroliranje
Obseg	Zagotovitev jasnih zahtev	Izbira managerja konfiguracij / sprememb	Odprto komuniciranje o predlogih sprememb	Obvladovanje sprememb obsega
Čas	Izdelava terminskega plana in plana virov	x	Spodbujanje učinkovitosti	Spremljanje izvedbe in ukrepanje ob zamudah
Stroški	Ocena stroškov in določitev predračuna	x	Poudarjanje gospodarnosti pri delu	Spremljanje porabe in primerjanje s planom
Kakovost	Zagotovitev jasnih zahtev kakovosti, plan zagotavljanja kakovosti	Opredelitev pristojnosti za potrjevanje ustreznosti kakovosti	Poudarjanje pomena kakovosti (izvedbe in proizvodov)	Kontroliranje izvedbe in proizvodov ter dobavnega materiala
Kadri	Plan potrebnih kadrov (stroka, razpoložljivost)	Opredelitev razmerij, pristojnosti in odgovornosti	Ustvarjanje delovne klime, spodbujanje sodelovanja, motiviranje, reševanje nesoglasij	Spremljanje učinkovitosti izvajalcev in celotnega tima, kontroliranje razvoja tima
Komuniciranje	Plan komuniciranja in informiranja, vrste dokumentov, prejemniki	Določanje odgovornih za posredovanje informacij	Informiranje članov tima, skupno odločanje	x
Tveganja	Prepoznavanje tveganj in planiranje ukrepov	Opredelitev lastnikov tveganj	Spodbujanje pozornosti na simptome tveganj	Kontroliranje uresničevanja tveganj in ukrepanje
Oskrba	Plan potreb po virih in naročanja	Določanje odgovornih za nabavo posameznih materialov	x	Kontroliranje nabavljenega materiala (količine, kakovost)

Legenda: x = izbrana faza ne vsebuje področja, navedenega v vrsticah.

Vir: A. Stare, Projektni management teorija in praksa, 2011, str. 46.

1.8.2 Procesi projektnega managementa

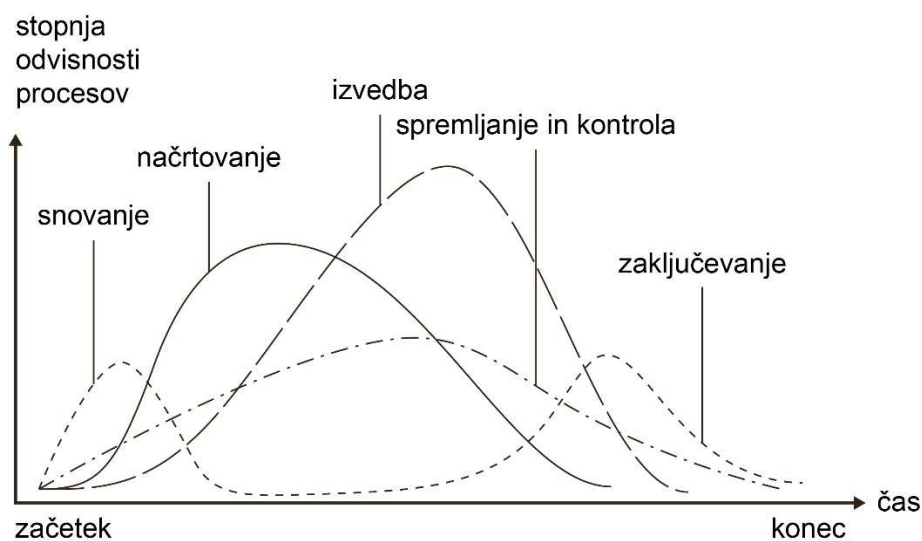
Projekti so lahko zelo kompleksni, in zahtevajo angažiranost tisočih ljudi, ali pa so zelo enostavni in jih lahko obvladuje en sam človek. Lahko trajajo en dan ali pa več let. Prav ta kompleksnost projektov zahteva strukturiran pristop pri njihovem vodenju. Projektni manager mora zato dobro poznati procese projektnega managementa in njihovo medsebojno odvisnost.

Fuller, Valacich in George (2008, str. 62) povzemajo PMBOK in opredelijo 5 glavnih faz projektnega managementa:

- snovanje,
- načrtovanje,
- izvedba,
- spremljanje in kontrola,
- zaključevanje.

Procesi so v medsebojni odvisnosti in čeprav so posamezne faze natančno opredeljene in definirane, se v realnosti med seboj prekrivajo, zato je načrtovanje kontinuiran in ponavljajoč proces. Medsebojno odvisnost posameznih faz projektnega managementa ilustrativno prikazuje Slika 5.

Slika 5: Faze projekta in njihova medsebojna odvisnost



Vir: M. Fuller, J. S. Valacich, & J. George, *Information systems project management: a process and team approach*, 2008, str. 63.

Skupine procesov managementa ne smemo enačiti s fazami projekta, ki sem jih predstavila v poglavju 1.5, čeprav jih mnogi avtorji enačijo z njimi. Stare (2011, str. 43) trdi, da se vsi koraki managementa pojavijo v vseh fazah projekta. Smiselno je namreč planirati in organizirati tudi samo pripravo projekta, ne le njegove izvedbe. Prav tako med samim projektom planiramo morebitne korektivne ukrepe v primeru odstopanj ali spreminjamo plan izvedbe glede na dogovorjene vsebinske spremembe.

Za lažje razumevanje bomo faze projektnega managementa v nadaljevanju poimenovali kot skupine procesov, kakor jih tudi opredeljuje PMBOK (Project management institute, 2008).

1.8.2.1 Skupina zagonskih procesov

Skupina zagonskih procesov opredeli projekt, določijo se njegovi cilji, začrta se predviden obseg, poda se prva ocena stroškov in pripravijo se specifikacije proizvodov. Preveri se tudi

smiselnost izvedbe projekta. Če je izvedba smiselna, se projekt avtorizira, tak pa nato preide v fazo načrtovanja. Faza snovanja je značilna samo za interne projekte in kot taka sicer je del projekta, ni pa del projektnega managementa, čeprav je sodelovanje projektnega managerja pri fazi snovanja priporočljivo, jo praviloma izvajajo snovalci projekta, ki pa kasneje niso del projektnega tima. Ob zaključku faze snovanja nastane dokument, ki ga različni avtorji različno poimenujejo. V diplomski nalogi bom uporabljala najpogostejši izraz, ki se uporablja v slovenskem prostoru, in sicer naročilo projekta (Stare, 2011, str. 88–105).

1.8.2.2 Skupina procesov planiranja

Z naročilom preide projekt v fazo načrtovanja. V tej fazi projektni tim izdelava natančen plan izvedbe projekta in organizira vse sodelujoče tako, da bi delo potekalo brez nesporazumov in napak (Stare, 2011, str. 107). PMI (2008, str. 46) to opredeli kot plan za obvladovanje projekta, s katerim prepoznamo, opredelimo in izpopolnimo obseg projekta, stroške projekta in časovne roke. Planiranje projekta je kontinuiran in ponavljajoč se proces, saj se z zbiranjem vedno večjega števila informacij in značilnosti pojavlja potreba po nadaljnjih ukrepih, s katerimi rešujemo dodatne zahteve, tveganja, priložnosti, domneve in omejitve. Znatne spremembe ves čas trajanja življenjskega cikla projekta vodijo k ponovni uporabi enega ali več procesov planiranja in morda tudi procesov snovanja projekta.

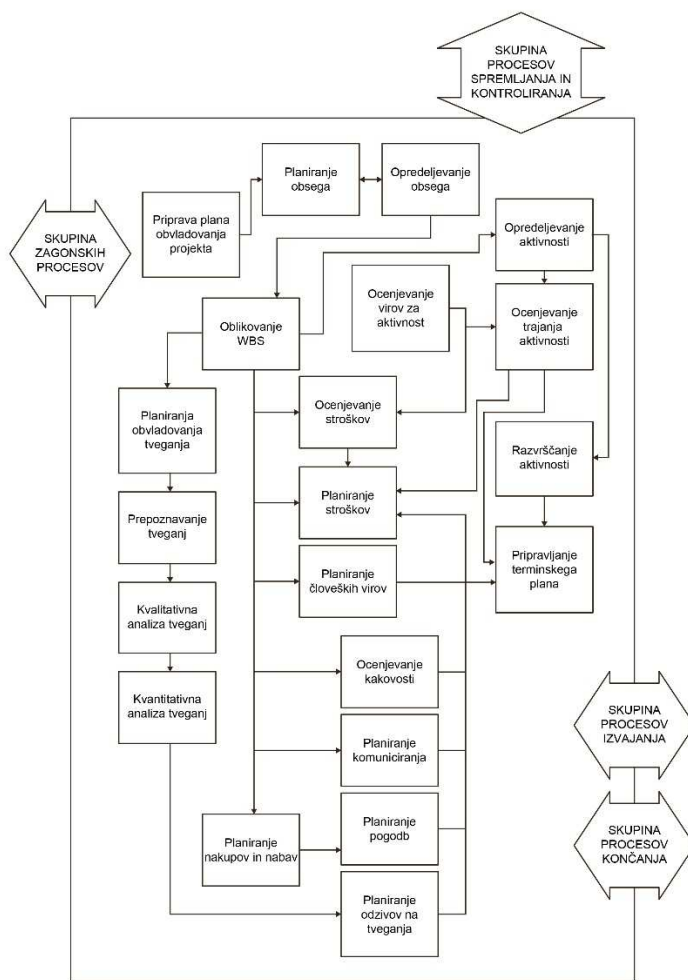
Skupina procesov planiranja po PMBOK-metodologiji vsebuje naslednje procese:

- priprava (izdelava) plana obvladovanja projekta,
- planiranje obsega,
- opredeljevanje obsega,
- oblikovanje strukturirane členitve dela (angl: *work breakdown structure*, v nadaljevanju WBS),
- opredeljevanje aktivnosti,
- razvrščanje aktivnosti,
- ocenjevanje virov za aktivnost,
- ocenjevanje trajanja aktivnosti,
- pripravljanje terminskega plana,
- ocenjevanje stroškov,
- planiranje stroškov,
- planiranje kakovosti,
- planiranje človeških virov,
- planiranje komuniciranja,
- planiranje obvladovanja tveganj,
- prepoznavanje tveganj,
- kvalitativna analiza tveganj,
- kvantitativna analiza tveganj,

- planiranje odzivov na tveganja,
- planiranje nakupov in nabav,
- planiranje pogodb.

Ker se v svojem diplomskem delu posvečam ravno procesu planiranja projektov, bom te procese in njihovo medsebojno odvisnost podrobneje prikazala v Sliki 6.

Slika 6: Skupina procesov planiranja



Vir: Project management institute, *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK® vodnik)*, 2008, str. 47.

1.8.2.3 Skupina procesov izvajanja

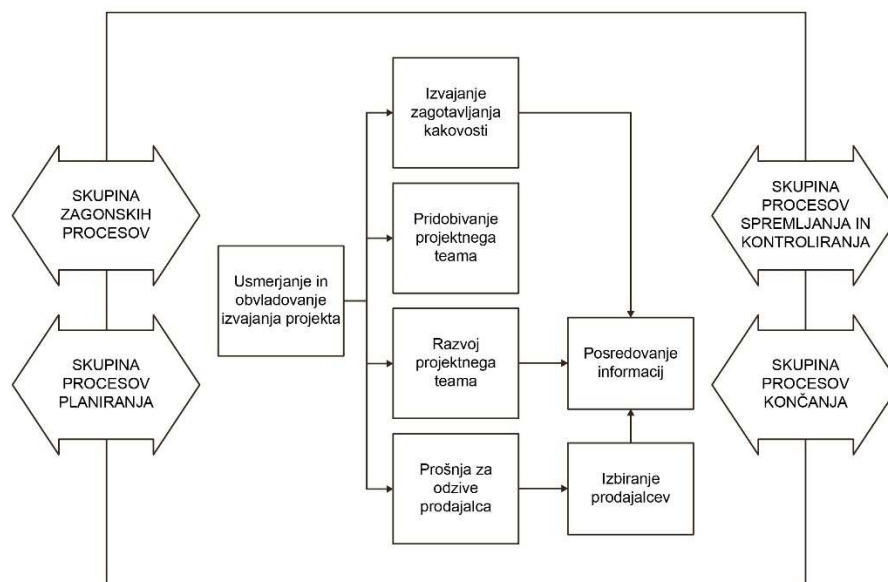
Skupek vseh dokumentov, ki so nastali v fazi načrtovanja projekta, lahko z eno besedo imenujemo tudi elaborat projekta oz. v primeru zunanjih naročnikov ponudba. Ponudba se predstavi naročniku, ki jo lahko potrdi ali pa tudi ne. Po potrditvi plana in ponudbene cene projekt preide v fazo izvedbe projekta (Stare, 2011, str. 183).

V fazi izvajanja projekta projektni manager implementira plan projekta in poskrbi, da projektni tim izvaja aktivnosti projekta v skladu s tem, kar je bilo zastavljeno v fazi

načrtovanja, ter na način, da dosegajo cilje in zahteve projekta. Pomembne naloge v fazi izvedbe projekta so še izbrati prave ljudi v tim in doseči pravo raven timskega dela, jih pravilno motivirati in nagraditi in na splošno uspešno voditi tim skozi projekt. PMI (2008, str. 55) takole opredeljuje skupino procesov izvajanja projekta:

- usmerjanje in obvladovanje izvajanja projekta,
- izvajanje zagotavljanja kakovosti,
- pridobivanje projektnega tima,
- razvoj projektnega tima,
- posredovanje informacij,
- prošnja za odzive prodajalca,
- izbiranje prodajalcev.

Slika 7: Skupina procesov izvajanja projektov



Vir: Project management institute, *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK® vodnik)*, 2008, str. 47.

1.8.2.4 Skupina procesov spremljanja in kontroliranja

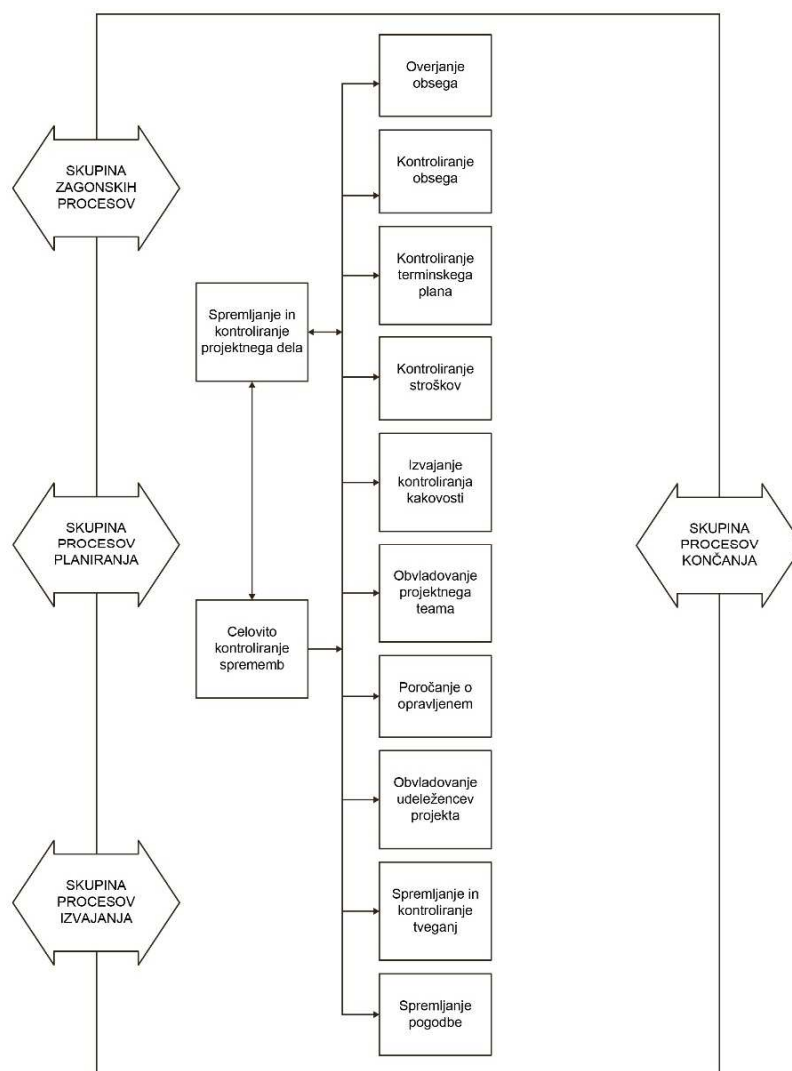
Izvedbo projekta je treba tudi ves čas nadzorovati in kontrolirati, da se lahko zagotovi doseganje časovnih rokov, stroškovnih omejitev opredeljenih v fazi načrtovanja ter doseganje ciljev projekta in naročnikovih pričakovanj ter zahtev. Z rednim opazovanjem in merjenjem dosežkov projekta prepoznamo odmike od plana za obvladovanje projekta. S skupino procesov spremljanja in kontroliranja kontroliramo spremembe in priporočamo preventivne ukrepe za pričakovane možne probleme. Ti procesi pa so (Project management institute, 2008, str. 59):

- spremljanje in kontroliranje projektnega dela,
- celovito kontroliranje sprememb,

- overjanje (preverjanje) obsega,
- kontroliranje obsega,
- kontroliranje terminskega plana,
- kontroliranje stroškov,
- izvajanje kontroliranja kakovosti,
- obvladovanje projektnega teama,
- poročanje o opravljenem,
- obvladovanje udeležencev projekta,
- spremljanje in kontroliranje tveganj,
- spremljanje pogodbe.

Ilustrativno jih prikazujem na Sliki 8.

Slika 8: Skupina procesov spremljanja in kontroliranja



Vir: Project management institute, Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK® vodnik), 2008, str. 47.

1.8.2.5 Skupina procesov končanja

S procesi faze dokončanja projekta overjamo, da so definirani procesi v vseh predhodnih fazah končani in da lahko končamo projekt. To pomeni, da končamo z vsemi aktivnostmi v vseh skupinah procesov, da zaključimo vse pogodbe, ki se nanašajo na projekt (Project management institute, 2008, str. 66). Tako smo že omenili oba procesa končanja projekta, ki sta:

- končanje projekta,
- končanje pogodbe.

Stroka zgoraj omenjena procesa razdeljuje v dva sklopa, in sicer na zaključevanje del in administrativni zaključek, nekateri avtorji pa celo na štiri sklope, in sicer na aktivnosti v povezavi z naročnikom, organizacijsko učenje, kadrovske zadeve in administrativne zadeve (Stare, 2011, str. 270).

Young meni, da je zaključevanje projekta v praksi najbolj prezrta in najmanj sistematično izpeljana faza. Projekt se namreč ne konča kar sam v fazi izvedbe, ampak je treba naloge in opravila dokončanja projekta skrbno načrtovati, usklajevati in kontrolirati (Stare, 2011, str. 269).

1.8.3 Projektni management v majhnih podjetjih

V majhnih podjetjih obstaja projektni način dela, predvsem na operativni ravni. Nekatere organizacije se tega niti ne zavedajo, medtem ko druge poskušajo projektno delo prilagoditi svojim zmožnostim in omejitvam. Te se največkrat izražajo v omejenih človeških virih in šibkem strokovnem znanju. Zaradi majhnosti podjetij se funkcije kopičijo na podjetnika ali lastnika. Ta ima premalo znanja glede vodenja podjetja, ki je največkrat plod improvizacije in intuicije. Načrtovanje je šibko, zaradi preobremenjenosti se funkcije kopičijo in delo deli po sodelavcih. Projektno delo v malih podjetjih ni strukturirano po fazah. Še najbolj je prisotno v fazi izvedbe, manj pa v pripravi, nadzoru in zaključku. Zaradi neizvajanja nadziranja je težko ugotavljati, ali projekti izpolnjujejo dosežene cilje (Kuhl, 2005, str. 5–12).

Majhna podjetja si metodologijo projektnega vodenja prilagodijo glede na naravo projektov, strategijo podjetja in organizacijsko kulturo podjetja. Tako se vzpostavi neformalni način projektnega managementa, ki je primerna oblika za obvladovanje majhnih in srednjih projektov. Z manjšim številom ljudi in ustreznim vodenjem, je mogoče doseči učinkovite komunikacijske poti. Te pripomorejo k zavedanju vlog posameznikov v projektu, njihovih pristojnosti in odgovornosti, medsebojnem razumevanju in poznavanju skupne strategije podjetja. Vodilni v podjetju se morajo zavedati svoje mentorske vloge in voditi podjetje v tisto smer, ki bo omogočala sposobnost izvajanja večjih in zahtevnejših projektov. Podjetja se bodo vedno srečevala s pomanjkanjem časa, ljudi in denarja, vendar lahko ob ustreznem projektnem managementu kljub temu dosežajo zadane cilje oz. rezultate. Ključ do uspešnega

neformalnega projektnega managementa pa predstavljata zaupanje in komunikacija (Pušnik, 2008, str. 81–82).

Ukrepi, ki jih morajo majhna podjetja sprejeti, da bi lahko učinkovito in uspešno vodila projekte, so predvsem v večjem poudarku na izobraževanju zaposlenih na področju projektnega managementa. Lastniki podjetij morajo najti ustrezno metodologijo projektnega usposabljanja, ki bo primerna za značilnosti projektov. Potrebna je močna delovna motivacija, saj je z nedoseganjem ciljev in uspešnosti projektov ogrožen razvoj in obstoj podjetja. Če finančne možnosti dopuščajo, je treba zaposlenim zagotoviti stimulativno nagrajevanje (Kuhl, 2005, str. 5–12).

2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

V nadaljevanju bom analizirala proces planiranja projektov v podjetju Onsite in predlagala njegovo prenovo. Oba posnetka, tako obstoječega stanja kot predlog prenove, bom tudi zmodelirala. Zato v tem poglavju predstavljam povzetek teorije prenove poslovnih procesov. Torej zakaj je prenova poslovnih procesov sploh pomembna, kaj so njeni cilji, potek, metodologije, tehnike in orodja. Na koncu bom osnovne elemente prikazala še z grafično notacijo za modeliranje poslovnih procesov in delovnih tokov (angl. *Business Process Modeling Notation*, v nadaljevanju BPMN), s katero bom v nadaljevanju modelirala izbran proces.

Zakaj je pomembna prenova poslovnih procesov? Če želijo podjetja biti konkurenčna, morajo izboljšati svoje poslovanje. To lahko storijo le s temeljitimi spremembami v poslovanju. S prenovo poslovanja v smeri preoblikovanja, prestrukturiranja ali prenove poslovnih procesov ob uporabi informacijske tehnologije, lahko tako dosežejo nižje stroške, krajše izvajalne čase in boljšo kakovost (Kovačič et al., 2004, str. 55).

Nenehno izboljševanje procesov je pomemben dejavnik uspeha. Zato temu dajejo velik poudarek tudi standardi za različne sisteme in modeli poslovne odličnosti (Križman & Novak, 2002, str. 3).

Prenova poslovanja za izboljšanje učinkovitosti poslovnih procesov in dviga poslovne uspešnosti najpogosteje sloni na uporabi sodobne informacijske tehnologije. Informatizacija poslovanja mora biti usmerjena v zagotavljanje konkurenčne prednosti podjetij oziroma k avtomatizaciji in optimizaciji izvajanja njihovih poslovnih procesov. Ker pa imajo v praksi poslovni procesi največkrat številne pomanjkljivosti, kot taki niso primerni za informatizacijo. Zato je potrebna prenova poslovnih procesov, s čimer jih na novo definiramo ali radikalno spremenimo. Šele potem je smiselno, da njihovo izvajanje podpremo z informacijsko tehnologijo (Kovačič et al., 2004, str. 56).

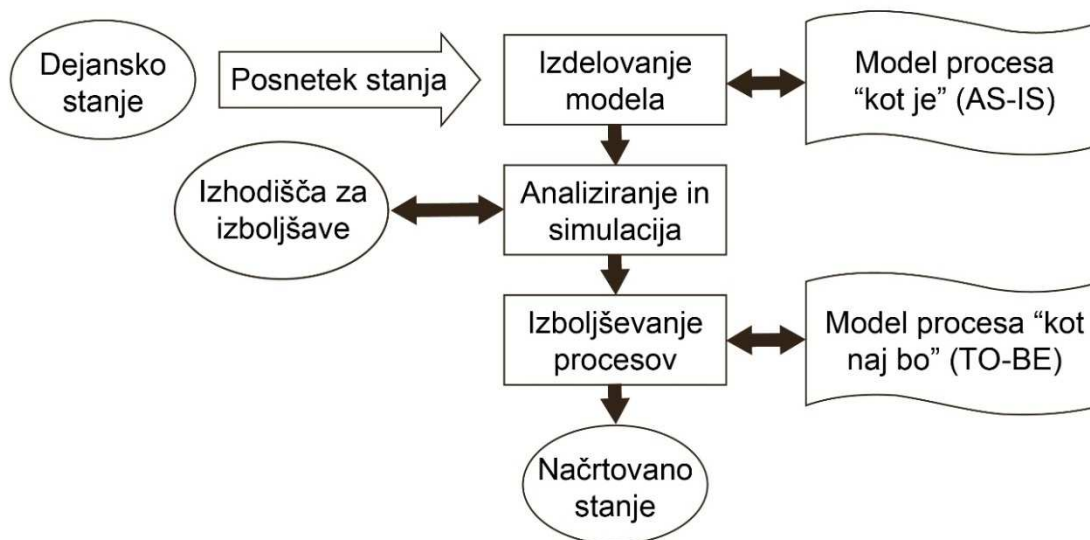
Ugotovili smo že, da ima informacijska tehnologija pomembno vlogo pri prenovi procesov. Kovačič in Peček (2004, str. 33) pa opozarjata tudi na to, da lahko njena nepravilna uporaba privede do delnih rešitev, ki ne upoštevajo celote in dajejo v splošnem zelo slabe rezultate.

Tudi zaradi tega je treba najprej opredeliti potrebne značilnosti poslovnega procesa, ki poteka v organizaciji in ga temeljito prenoviti, šele nato mu lahko zagotovimo ustrezno organizacijsko in informacijsko podporo.

Cilji prenove poslovanja je povečana učinkovitost in uspešnost poslovanja. To lahko storimo tako, da poiščemo optimum med tremi omejujočimi medsebojno odvisnimi, vendar običajno nasprotujočimi kriteriji oz. temeljnimi cilji. To so krajši časi, nižji stroški in višja kakovost (Kovačič et al., 2004, str. 64).

Kovačič et al. (2004, str. 73) pravijo, da se prenova se začne z zavedanjem managementa o njeni potrebnosti. Sledi posnetek stanja procesov, ki trenutno potekajo v organizaciji. Pri tem si pomagamo z izdelavo modelov. Takšne modele imenujemo modeli obstoječega stanja ali modeli AS-IS. Organizacija nato modele analizira in ugotavlja njihove pomanjkljivosti ter išče možnosti za izboljšave. Tako lahko pripravi predlog prenove procesov, za katere spet pripravi modele, ki jih imenujemo modeli predlogov prenove ali modeli TO-BE. Na teh modelih nato preizkuša učinke predlaganih sprememb, še predno jih v organizaciji uvedejo. Potek prenove poslovnih procesov prikazuje Slika 9.

Slika 9: Potek prenove poslovnih procesov



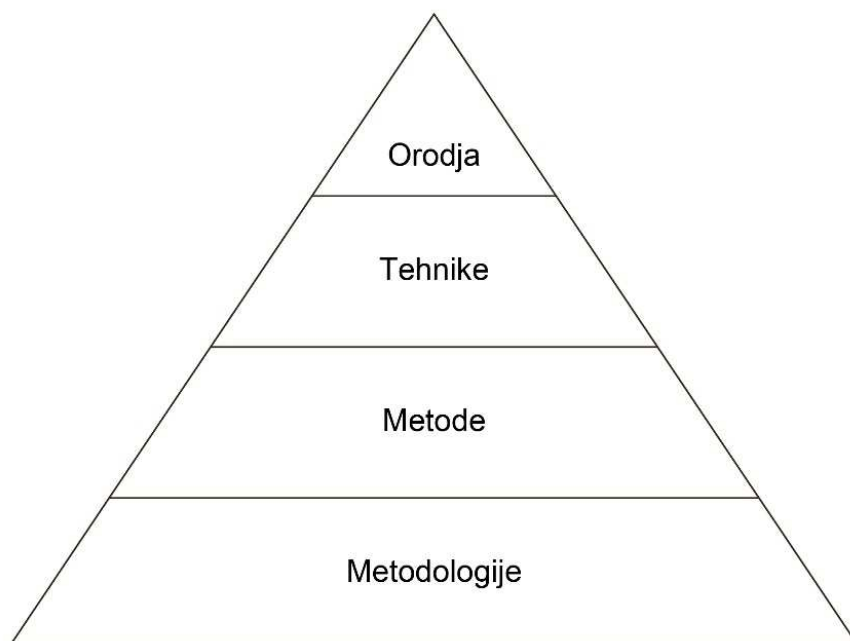
Vir: A. Kovačič et al., Prenova in informatizacija poslovanja, 2004, str. 73.

Izdelke in storitve se lahko kopira in zaposleni lahko pridejo in odhajajo. Procesni kapital organizacije pa je oblikovan glede na zgodovino in evlucijsko pot in teži k tem, da bi bil edinstven za organizacijo (Križman et al., 2002, str. 29).

Z modeliranjem si organizacija ustvari celotno sliko poslovanja in s tem boljši pregled, izboljša razumevanje procesov, odkriva njihove slabosti, prikazuje predloge prenove in jih preizkuša pred uveljavljanjem v praksi, poveča razumevanje informacijskih potreb

izvajalcev. Za modeliranje obstaja mnogo različnih tehnik in metod, ki pa imajo v večini določene skupne značilnosti. Pri večini je to nek grafični prikaz, ki je dopolnjen z opisom. Pri uporabi tehnike za modeliranje poslovnih procesov si navadno lahko pomagamo z orodji, ki nam olajšajo modeliranje (Kovačič et al., 2004, str. 80–81). Odnos med metodologijami, tehnikami in orodji je prikazan na Sliki 10.

Slika 10: Metodologije tehnike in orodja

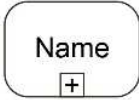
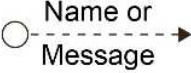


Vir: A. Kovačič et al., Prenova in informatizacija poslovanja, 2004, str. 80.

V nadaljevanju naloge bom za analizo obstoječega stanja planiranja projektov v podjetju Onsite uporabila metodo razgovorov z zaposlenimi in opazovanja poteka dela. Za modeliranje pa bom uporabila tehniko BPMN ter orodje iGrafx.

BPMN je eden od možnih odgovorov na zadrego, ki jo je povzročil velik nabor metod in orodij. Nestandardnost naborov grafičnih simbolov, modelirnih in poizvedovalnih jezikov je begala uporabnike, zato je neprofitna organizacija BPMI.org (angl. *Business Process Management Initiative*) ponudila standarde modelirnega jezika, med katerimi je tudi BPMN. Gre torej za standardni nabor ali notacijo grafičnih simbolov, katerega cilj je razumljivost in podpora tehničnim in poslovnim uporabnikom. Osnovne elemente notacije prikazuje Slika 11 (Kovačič & Bosilj-Vukšić, 2005, str. 209).

Slika 11: Osnovni elementi notacije BPMN

dogodek (tri vrste)	Start  Intermediate  End 
naloga, aktivnost	
podproces	
odločitev	
tok (sporočilo)	
področje org. enota (pool swimlane)	
podpodročje	

Vir: A. Kovačič & V. Bosilj-Vukšić, *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*, 2005, str. 210.

3 PROJEKTNI MANAGEMENT V PODJETJU ONSITE

3.1 Predstavitev podjetja Onsite

Podjetje Onsite, d. o. o., je bilo ustanovljeno leta 2014, vendar gre za ekipo z dolgoletnimi izkušnjami. Med njihovimi referencami najdemo številna slovenska podjetja, kot so Akrapovič, Spirit, IBM, Microsoft, Porsche Slovenija, HP, BMW Slovenija, AC Intercar, Dnevnik, POP TV, RTV Slovenija, Gospodarska zbornica Slovenije, Deželna banka Slovenije, Kolektor in mnogi drugi. Podjetje ima tri redno zaposlene delavce in je v letu 2015 imelo okoli 700.000 EUR prihodkov. Njihova osnovna dejavnost je izrazito projektno usmerjena, saj se ukvarjajo z organizacijo dogodkov (angl. *event management*), sejmskim inženiringom, izdelavo scenografij, tehnične organizacije in logistike ter promocij vseh vrst na področju Slovenije in tujine. Podjetje ima stalno projektno ekipo, sodeluje pa tudi z različnimi zunanjimi izvajalci na vseh področjih svojega dela (kreativni, organizacijski, tehnični sodelavci). Na področju organizacije dogodkov ponujajo naročnikom celovito organizacijo dogodka, od določitve komunikacijske strategije in orodij do priprave scenarija, besedil, izbora avtorskih nastopov in celovite tehnične podpore vseh tipov dogodkov. Poleg dogodkov se ukvarjajo tudi s scenografijo, kjer lahko ponudijo celostne storitve scenske in tehnične izvedbe za vse tipe dogodkov. V lastni delavnici izdelujejo scenografije za različne potrebe od televizijskih snemanj, prireditev, konferenc, gledaliških produkcij in sejmskih prostorov. Glede na potrebe in želje naročnika lahko zagotavljajo celovito organizacijo dogodka (organizacija dogodka »na ključ«) ali pa pokrijejo zgolj določene segmente, kot so:

- kreativna zasnova,
- komunikacijska podpora dogodka (oglaševanje, odnosi z javnostmi),
- izbor avtorskih nastopov,
- pisanje govorov za govorce ali veznega besedila za moderatorje,
- režija dogodka,
- zasnova in postavitve scenografije,
- celovita tehnična in logistična podpora (od ozvočenja in lučne tehnike, do prevozov in pridobivanja dovoljenj) ali
- lokacijski management (koordinacija in nadzor nad izvedbo dogodka).

Glavni del njihove dejavnosti pa predstavlja sejmski inženiring doma in v tujini. Pri svojem delu uporabljajo individualen pristop pri načrtovanju in postavitvi razstavnega prostora. Njihovo mnenje je, da je samo tako možno na sejmi in predstavitev izstopati, kar je ključ do večje prepoznavnosti med poslovnimi partnerji kot tudi obiskovalci sejmov. Nekaj glavnih storitev, ki jih nudijo na tem področju (Onsite, 2009):

- kreativna zasnova sejmskega prostora,
- priprava načrtov, potrebnih za organizatorje sejmov, ter priprava 3D-slikovnega materiala za lažjo predstavitev o videzu sejmskega prostora;

- organizacija, ureditev dokumentacij ter pridobivanje optimalnega prostora na sejmiščih;
- komunikacija s sejmiščem;
- svetovanje, priprava, tisk marketinškega materiala za sejem;
- montaža sejemskega prostora v celoti;
- najem ali izdelava sejemske opreme;
- organizacija in administracija vseh storitev za vaše osebe na sejmu (hotelske nastanitve, gostinske storitve, prevozi);
- skladiščenje sejemske opreme
- najemi tehnične opreme za postavitve velikih formatov;
- najem in vodenje specialnih dvigal za potrebe postavitve izdelkov/produktov večjih dimenzij ali teže;
- ureditev vseh potrebnih sejmskih in obsejmskih storitev (čiščenje, hostesna služba, marketing, promocija pred sejmom itd.).

3.2 Projekt »Sejem«

Projekti v podjetju Onsite so si med seboj različni glede na področja, ki jih pokrivajo in zahtevajo rahlo prilagojen pristop, zato sem za lažjo opredelitev izbrala sejmsko dejavnost kot tisto, ki predstavlja največji vir prihodkov podjetja. Trenutno stanje bom zato analizirala na primeru projekta izdelave sejemskega razstavnega prostora.

V tem poglavju bom predstavila projekt »Sejem« in njegove glavne aktivnosti po fazah, kot sem jih opredelila v teoretičnem delu diplomske naloge. Spomnimo se: po PMBOK-metodologiji razdelimo projekt na pet glavnih faz. To so snovanje, načrtovanje, izvedba, spremljanje in kontrola ter končanje. Pri opredelitvi procesov faze snovanja sem imela nekaj dilem. Lahko bi namreč vključila začetne aktivnosti, ko v projekt vstopi podjetje Onsite, že v fazo snovanja. Tako bi na primer aktivnosti, ki potekajo do trenutka, ko naročnik potrdi ponudbo, obravnavala kot fazo snovanja, od tu naprej pa kot aktivnosti faze načrtovanja. Ker pa se mi zdijo te aktivnosti ključne za nadaljnji potek projekta in predvsem, ker jih želim izboljšati v smislu kakovosti in prerezporeditvi aktivnosti glede na njihove nosilce, sem se odločila, da jih obravnavam kot del procesov planiranja projekta. Zaradi lažjega razumevanja bom uporabljala tudi naziv vodja projekta in ne projektni manager, saj je tako opredeljeno v interni sistematizaciji dela podjetja in poimenovanja funkcij.

Če torej projekt »Sejem« razdelim na zgoraj omenjene faze, poteka tako: v fazi snovanja naročnik zazna potrebo po nastopu na določenem sejmu. Pregleda obstoječe možnosti in opredeli smisel in namen nastopa. Izbere primeren sejem doma ali v tujini in uredi rezervacijo prostora na sejmišču. Opredeli finančna sredstva, ki jih ima na voljo, ter grobo zasnovano samega prostora oziroma cilje, kaj in komu želi predstaviti. Nato sledi odločanje o najprimernejšem izvajalcu. Naročnik tako k oddaji ponudbe povabi nabor izvajalcev. To lahko stori preko javnega razpisa ali pa s povabilom k oddaji ponudb.

S prejemom naročnikovega povpraševanja preide projekt v fazo načrtovanja. Najprej se

preverijo termin projekta in njegove možnosti izvedbe glede na ostale projekte, ki potekajo v tem časovnem okviru. Projektu se dodeli šifra projekta, pod katero se vodijo vsi dokumenti, povezani s tem projektom. Pregledajo se poslana naročnikova izhodišča, ter se po potrebi dopolnijo do te mere, da zadostujejo za pripravo idejne zasnove razstavnega prostora ter informativne investicijske ocene. V tej fazi je najpomembnejše, da se pravilno razumejo in opredelijo naročnikove želje in pričakovanja. Po prejemu vseh potrebnih informacij se torej pripravi idejna zasnova razstavnega prostora, ki se tudi finančno okvirno ovrednoti. Tako pripravljeno ponudbo se predstavi naročniku, ki jo lahko ali potrdi ali zahteva dopolnitve, ali pa mu ponudba ne ustreza in se ne odloči za sodelovanje. V primeru potrditve ponudbe projekt preide v fazo izvedbe.

V fazi izvedbe se opredelijo vse potrebne aktivnosti, določi se vodja projekta, ki nato sestavi ekipo, razporedi delo in poskrbi za izvedbo projekta. Poišče potencialne podizvajalce, pridobivanje ponudb, poskrbi za nabavo materiala, planira sredstva, kot so oprema, orodje, transportna sredstva. Nadzira se celoten potek dela ter vodi vso projektno dokumentacijo.

Faza spremljanja in kontrole se izvaja sočasno z izvedbo. Redno se spremljata potek dela in napredovanje projekta. Obvešča se o morebitnih odmikih in sprejema ustrezne ukrepe, če so potrebni.

Faza končanja ima pri projektu sejemskega inženiringa več delov, in sicer primopredajo razstavnega prostora naročniku ob začetku sejma, čeprav to še ne pomeni konec izvedbe projekta. Po končanem sejmu je namreč treba poskrbeti še za demontažo in odvoz, skladiščenje ipd. Ob zaključku sejma, ko so zaključene vse izvedbene aktivnosti, se torej uredi vsa potrebna dokumentacija.

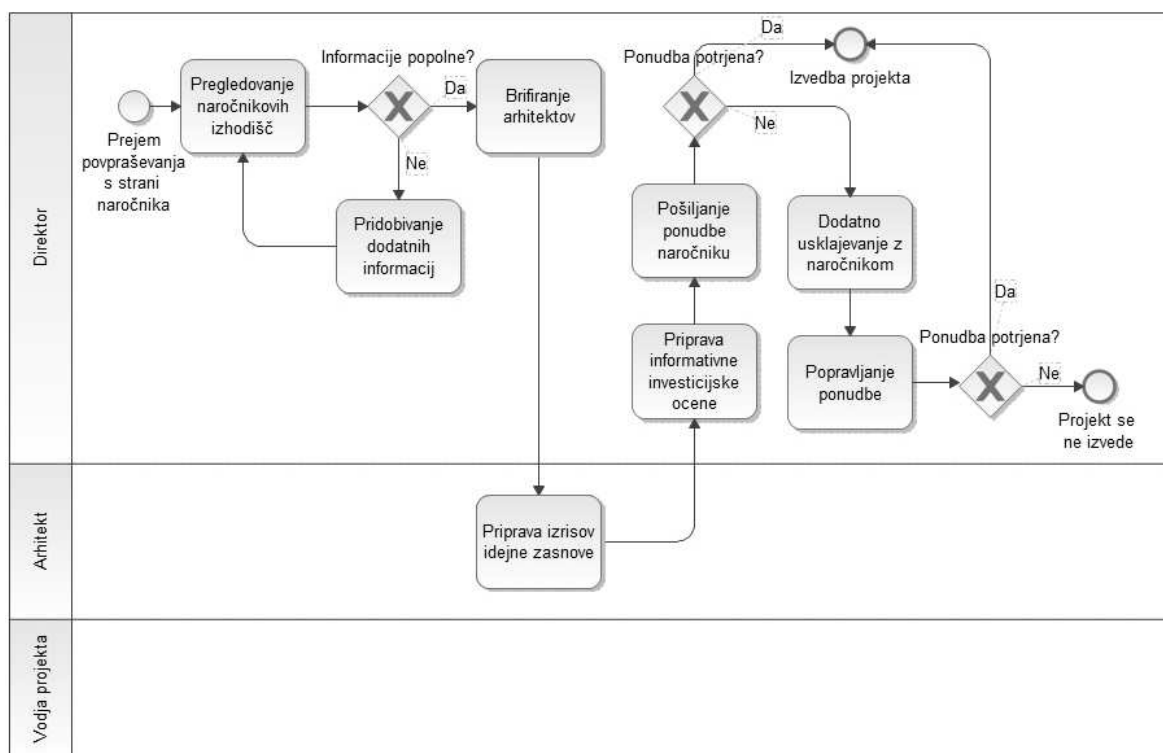
Po pregledu stanja v podjetju Onsite bi lahko rekla, da je najbolj izrazita faza izvedbe in spremljanja ter kontrole. Fazi planiranja in končanja se ne izvajata dosledno, zaradi česar lahko prihaja na projektih do težav in zapletov. To je tudi cilj diplomske naloge. Torej v nadaljevanju se bom podrobneje osredotočila na fazo načrtovanja, jo analizirala in predlagala izboljšave, ki bodo na koncu vodile k večji uspešnosti projektov, le to pa bo podjetje lahko dosegalo na bolj učinkovit način.

3.3 Pregled trenutnega stanja procesa planiranja projektov v podjetju Onsite

Kot že rečeno v prejšnjem poglavju, se faza načrtovanja projekta začne s povpraševanjem (v teoretičnem delu smo to poimenovali naročilo) zunanjega naročnika za izdelavo in montažo razstavnega prostora. Direktor podjetja pregleda izhodišča, opredeljena s strani naročnika, in jih v primeru manjkajočih podatkov ustrezno dopolni. V tako imenovanem izhodiščnem brifu so zajeti vsi bistveni podatki, ki so potrebni za pripravo ponudbe. To so časovni roki, tehnične specifikacije, naročnikove želje, pričakovanja in zahteve. V idealnih primerih se poda tudi okvirni stroškovni okvir, vendar največkrat je to dejavnik izbire izvajalca in ga

naročnik ne komunicira vnaprej, čeprav bi bilo to smiselno. Po potrebi že v tej fazi skliče sestanek z naročnikom. Po prejemu naročnikovih izhodišč, se pripravi idejna zasnova razstavnega prostora. Arhitekt izriše predlog postavitve, na podlagi katerega se nato pripravi informativna investicijska ocena. Ta se nato skupaj z izrisi idejne zasnove razstavnega prostora pošlje v pregled naročniku. V primeru, da ponudba ni ustrezna, se izvedejo še dodatna usklajevanja, dokler se naročnik s ponudbo ne strinja in jo potrdi. Če ponudba ni potrjena s strani naročnika, se projekt na tej fazi zaključi in se ne izvede. Opisan proces planiranja projektov prikazujem z modelom obstoječega stanja na Sliki 12.

Slika 12: Proces planiranja projektov v podjetju Onsite (AS-IS)



Težave, ki nastopijo pri tovrstnem načinu projektnega managementa, se kažejo predvsem v nedoslednem planiranju. Posledice se kažejo predvsem na težavah, ki lahko zaradi tega kasneje nastopijo v fazi izvedbe. Vse aktivnosti znotraj faze planiranja projekta namreč opravi direktor podjetja, ki je tudi edini kontakt do naročnika. V fazi izvedbe projekt prevzame vodja projekta in poskrbi za njegovo izvedbo. Zaradi tega prihaja med drugim tudi do izgubljanja informacij in slabše komunikacije. Projekte vodijo preko sestankov, delovnih nalogov ne uporabljajo, projektno delo zaenkrat ni podprto z informacijskim sistemom.

3.4 Prenova procesa planiranja projektov v podjetju Onsite

Cilj prenove je razbremeniti direktorja podjetja do te mere, da se mu ne bi bilo treba toliko ukvarjati z načrtovanjem projektov, temveč bi se lahko posvetil bolj nalogam vodenja podjetja in pridobivanja novih projektov. Vodja projekta mora postati suveren in samostojen deležnik projekta, ki bo projekt prevzel na samem začetku, ga natančno načrtoval in

ovrednotil, ter v nadaljevanju tudi v skladu s tem izpeljal. Vodja projekta mora torej sodelovati pri projektu od samega začetka in ga uspešno pripeljati do njegovega zaključka.

Predlagana prenova torej poudarja vlogo projektne vodje, ki je po novem vključen že na kreativnih sestankih ter pri brifiranju arhitekta, priprava informativne investicijske ocene projekta pa je torej prva izmed njegovih nalog v prenovljenem procesu. Voditi mora tudi komunikacijo do arhitekta, ki pripravlja idejno zasnovo razstavnega prostora. Po prejemu dokumentov prevzame tudi komunikacijo z naročnikom, ki mu posreduje idejni predlog in finančno oceno. Če so potrebna dodatna usklajevanja z naročnikom, jih izvede in temu ustrezno popravi ponudbo. Ko je ponudba potrjena, arhitekt pripravi natančne tehnične načrte. Na podlagi teh vodja projekta nato planira in opredeli naslednje:

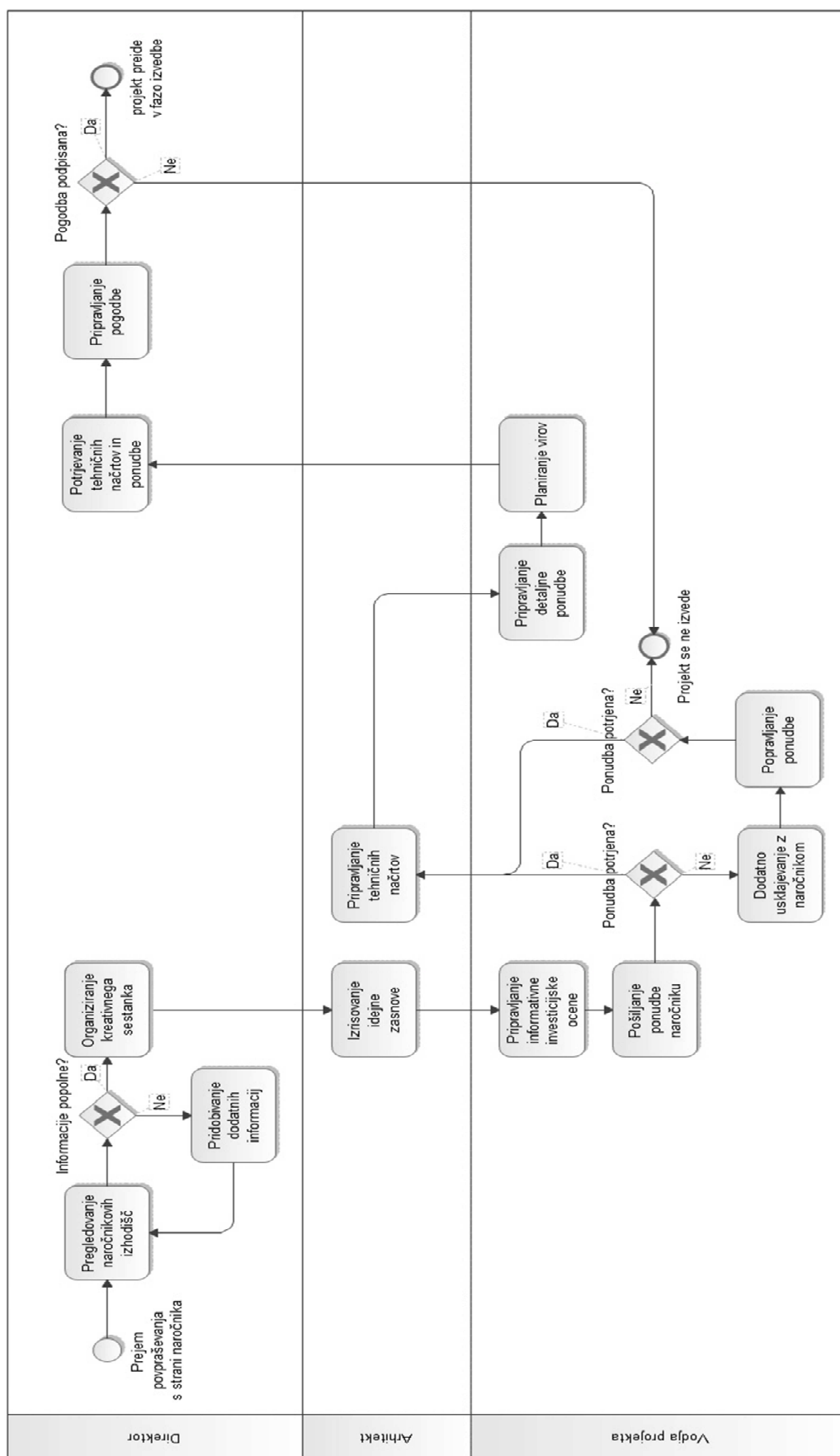
- opredeli obseg projekta;
- določi aktivnosti, potrebne za izvedbo projekta in oceniti njihovo trajanje;
- pripravi terminski načrt projekta;
- oceni in načrtuje stroške;
- planira delavce, stroje, orodja, prostore, transportna sredstva;
- opredeli plan nakupov in nabav;
- planira pogodbe s podizvajalci.

Plan virov in terminski plan sta osnova za pripravo detajlne ponudbe. Ta je namenjena primerjavi z informativno oceno stroškov, ki je nastala na začetku faze priprave projekta, dokončnemu dogovoru o proračunu projekta, kontroliranju stroškov v fazi izvedbe in pripravi plana financiranja projekta.

Tako pripravljeno dokumentacijo nato pregleda direktor in jo potrdi. Pripravi predlog pogodbe, v kateri se opredelijo vsa izhodišča, skupaj s planom financiranja. Ko je pogodba podpisana, projekt preide v fazo izvedbe.

Predlagane spremembe sicer ne zmanjšujejo stroškov ali časa, potrebnega za izpeljavo projektov, vendar so v skladu s strategijo podjetja, ki ne temelji na nizkih cenah, temveč na kakovosti njihovih storitev. Izboljšana zmogljivost procesov ustvari tudi nove priložnosti na trgu, saj odličen proces lahko uporabimo kot primerjalno prednost. Odličnost procesa torej vpliva na strateško usmeritev (Križman et al., 2002, str. 12).

Slika 13: Predlog prenove procesa planiranja projektov v podjetju Onsite (TO-BE)



Predlagane spremembe same po sebi ne zahtevajo veliko napora in niso zahtevne, kar se tiče njihove implementacije. Vodja projekta je usposobljen za vsako izmed predlaganih aktivnosti, tako da s tega vidika ne bi bilo težav, kar se tiče implementacije. Edina težava, ki bi lahko nastopila v primeru sezonskih viškov v podjetju, je večje število projektov hkrati, kar pa bi se dalo rešiti z večjim številom projektnih vodij. V nadaljevanju bom predlagane spremembe podrobneje opisala.

Prva sprememba, ki jo predlagam podjetju, je organizacija kreativnega sestanka, na katerem so prisotni direktor, ki v začetni fazi prejme vsa izhodišča za pripravo projekta, arhitekti, ki so zadolženi za izrise idejne zasnove, ter vodja projekta, ki v nadaljevanju samostojno prevzame projekt in poskrbi za vse njegove faze od načrtovanja do izvedbe oz. zaključka. Kreativni sestanek je smiseln zaradi predaje informacij ter skupnega zbiranja najboljše ideje s tehniko viharjenja možganov (angl. *Brainstorming*).

Sledi izris idejne zasnove, kar samo po sebi ni sprememba, saj se to tudi v trenutnem procesu v podjetju izvaja. Izboljšava je v tem, da bodo imeli arhitekti zaradi kreativnega sestanka več kvalitetnih informacij za pripravo materialov. Njihovo delo pa bo v predlaganem modelu nadzoroval vodja projekta.

V nadaljevanju procesa bo vodja projektov na podlagi izrisov idejne zasnove pripravil informativno oceno stroškov. S tem si bo ustvaril sliko o obsegu projekta, kar je nadvse pomembno za nadaljnje aktivnosti. Izognemo se tudi izgubljanju informacij, do česar je prihajalo sedaj, ko je te aktivnosti izvajal direktor in jih v nadaljevanju predajal vodji projekta, ko je bil projekt že potrjen.

Sledi usklajevanje pripravljenih materialov z naročnikov, kar bi bilo v prenovljenem procesu predmet vodje projekta in ne več direktorja. S tem bi naročnik vzpostavil komunikacijo z vodjo projekta in pridobil zaupanje vanj. Težava, ki jo vidim v tem, je, da imajo včasih vodje projekta slabše komunikacijske in pogajalske sposobnosti, kar bi lahko sprožilo tudi nezaupanje naročnika. Vendar menim, da bi sčasoma osvojili tudi te sposobnosti. Predvsem pa se s tem ponovno izognemo izgubljanju informacij, saj komunikacija poteka direktno med naročnikom in vodjo projekta, ki je zadolžen za njegovo izvedbo in ni več drugih vmesnih členov.

Aktivnosti, ki sledijo, so najpomembnejše za kakovostno načrtovanje projektov in prinašajo tudi največje koristi, posledično pa tudi zahtevajo največ napora. Priprava tehničnih načrtov, detajlne ponudbe in planiranje virov so osnova za dobro izvedbo projekta. Do sedaj se te aktivnosti še ne izvajajo in pomenijo kot take dodaten čas in delo za pripravo projekta, vendar če so dobro pripravljeni, v nadaljevanju omogočajo lažjo in hitrejšo izvedbo, brez nastajanja dodatnih nepredvidenih stroškov in časovnih zamud in so zato za podjetje najpomembnejše oz. mu prinašajo največje koristi. Ker pa te aktivnosti prinašajo dodatne stroške za njihovo pripravo oz. izvedbo, je izjemno pomembno, da vodja projekta predhodno pridobi potrditev projekta s strani naročnika.

Priprava tehničnih izrisov je tako osnova za izvedbo. Na podlagi tega lahko šele vodja projekta sestavi detajlno oceno stroškov tako z vidika porabe sredstev in materiala, kot tudi z vidika cen za naročnika, čemur pravimo ponudba. Ta ponudba je natančna opredelitev stroškov in je osnova za pogodbo. Praviloma stroški po potrditvi ponudbe ne smejo več odstopati, razen v primeru dodatnih naročil s strani naročnika. Ko naročnik ponudbo potrdi, se stroški fiksirajo. Zato je še toliko pomembneje, da so ti natančno načrtovani in določeni. Ponudba je namenjena primerjavi z informativno oceno stroškov, ki je nastala na začetku faze priprave projekta, dokončnemu dogovoru o proračunu projekta, kontroliranju stroškov v fazi izvedbe in pripravi plana financiranja projekta.

Po potrditvi ponudbe in pripravi tehničnih izrisov sledi planiranje virov, potrebnih za izvedbo projekta. Ta del je bil v dosedanjem načinu dela skoraj povsem prezrt oziroma se je izvajal hkrati s samo izvedbo projekta. Vodja projekta mora v tej aktivnosti natančno opredeliti vsa sredstva, ki jih bo potreboval za izvedbo projekta. To pomeni delavce, stroje, orodje, material, transportna sredstva, prostore (delavnico, skladišče). V tej fazi opredeli tudi morebitna tveganja in sprejme morebitne ukrepe za njihovo zmanjšanje in odpravo.

Ko so vsi viri, potrebni za izvedbo projekta, načrtovani, se tako pripravljena dokumentacija pošlje v pregled direktorju. Ta oceni njihovo ustreznost in s tem pridobi potrebne informacije za spremljanje in nadzor nad projektom. V trenutnem procesu planiranja projektov je bil ta korak brezpredmeten, saj je direktor sam opravil vse aktivnosti in je imel v vsakem trenutku popoln nadzor nad projektom. Sedaj, ko bi večino aktivnosti nase prevzel vodja projekta, bi se te informacije utegnile izgubiti, zato predlagam ta korak. Pripravljena dokumentacija je tudi osnova za pripravo pogodbe o izvajanju del. Do sedaj se le ta namreč ni vedno sklenila med naročnikom in izvajalcem. K sreči tudi ni bilo večjih nesporazumov oz. plačilno nediscipliniranih naročnikov. Pa vendar menim, da je pogodba osnova, ki jo mora podjetje skleniti pred začetkom izvedbe del. Tudi to lahko poimenujemo neke vrste obvladovanje tveganja.

Vse predlagane spremembe so po mojem mnenju izvedljive, nekatere z manj druge z več vloženega trudi in napora. Vse pa prinašajo koristi za podjetje, bodisi v določeni fazi projekta ali pa gledano celostno z vidika poslovanja. Smiselnost izvedbe predlaganih sprememb glede na stopnjo zahtevnosti in prednosti, ki jih z njihovo implementacijo pridobi podjetje, prikazujem v Tabeli 4. Stopnjo zahtevnosti izvedbe ter prednosti označujem z lestvico od 1 do 3, pri čemer je 1 najmanj zahtevno, 3 pa predstavlja najvišjo stopnjo zahtevnosti. Prednosti, označene z 1, so za podjetje najmanjše, medtem ko prednosti, označene s številko 3, predstavljajo največ koristi za podjetje.

Tabela 4: Predlogi sprememb glede na zahtevnost izvedbe in prednosti, ki jih prinašajo podjetju

Predlagana sprememba	Zahtevnost izvedbe	Prednosti za podjetje
Organiziranje kreativnega sestanka	1	2
Priprava informativne investicijske ocene s strani vodje projekta	1	1
Komunikacija z naročnikom s strani vodje projekta	2	2
Priprava tehničnih načrtov	2	3
Priprava detaljne ocene stroškov	2	3
Planiranje virov	3	3
Potrjevanja projektne dokumentacije s strani direktorja	1	2
Podpisovanje pogodbe	1	3

Predlog prenovljenega procesa bi bil najbolj optimalen način načrtovanja projektov. Vendar kot sem opisala že v prejšnjem poglavju, imajo majhna podjetja svoje specifike glede projektnega managementa. Konstantno se namreč soočajo s pomanjkanjem virov, preveliko količino administracije glede na obseg dela. Zaposlovanje dodatnih ljudi samo za potrebe administracije bi lahko vodilo v nekonkurenčnost, zato se funkcije posameznih oseb med seboj prekrivajo oz. ima ena oseba več funkcij hkrati. Poleg tega morajo obvladovati zelo kratke časovne roke, ki jim jih postavljajo naročniki ter praviloma zelo omejena sredstva za izvedbo projekta. Naročniki pa povzročajo še dodatne težave s prevelikim vmešavanjem v sam projekt.

Planiranju projekta bi bilo nujno potrebno posvetiti več pozornosti tudi zaradi obvladovanja tveganj. Levine namreč meni, da Murphy (v Stare, 2011, str. 132) obišče vsak projekt. Kot trdi Stare (2011, str. 132), obstaja zaradi kompleksnosti in enkratnosti projektov velika stopnja tveganja na projektih. V projektu je udeleženo veliko število ljudi z različnimi veščinami, odgovornostmi in pristojnostmi. Iz naštetega izhaja veliko priložnosti, da aktivnosti ne bi potekale po planu. Nema lokrat se tudi v praksi podjetja Onsite namreč na projektih pojavljajo težave, ki vplivajo na njihovo uspešnost, rok trajanja in obseg stroškov, pa bi se jim s pravilnim pristopom v začetni fazi dalo izogniti. Stare (2011, str. 133) pravi tudi, da mora projektni tim prepoznati tveganja, ki bi lahko negativno vplivala na izvedbo projekta oziroma proces, že v fazi priprave projekta in jih čim bolj omiliti oz. odpraviti. Že zavedanje, da lahko gre nekaj narobe, lahko prinese večjo pozornost članov tima med izvedbo na tveganje aktivnosti in manjšo verjetnost, da se bo tveganje res uresničilo. Zato je najmanj, kar lahko člani tima v fazi priprave naredijo za obvladovanje tveganj, da izmenjujejo izkušnje o težavah pri podobnih projektih v preteklosti.

Da bi pravilno prepoznali tveganja, si mora vodja projekta za vsako načrtovano aktivnost odgovoriti na naslednja vprašanja (Stare, 2011, str. 139):

- zakaj bi izvedba lahko zamujala,
- zakaj bi bili stroški lahko višji od predvidenih,
- kaj bi lahko bil vzrok, da rezultat aktivnosti/projekta ni v skladu z naročnikovimi pričakovanji in zahtevami,
- kaj bi nas lahko oviralo, da ne bi dosegli ustrezne kakovosti,
- ali imamo lahko težave s pridobitvijo virov, jih lahko pravočasno pridobimo.

Tveganja ni pomembno samo prepoznati in opredeliti, temveč je treba sprejeti tudi ukrepe za njihovo zmanjšanje oz. odpravo. To lahko storimo tako, da se izognemo dejavnikom tveganja, zmanjšamo verjetnost uresničitve tveganj, ublažimo posledice, potem ko se tveganje uresniči. »Predvidevanje tveganj in opozarjanje na morebitne težave je znak modrosti projektnega managerja, kar mu načeloma povečuje ugled v združbi, a njegov ugled bo še večji, če ne bo samo opozarjal, ampak bo ugotovljene morebitne težave (tveganja) tudi preprečil.« (Stare, 2011, str. 145).

Burke (2003, str. 254) pravi, da je bolje spremembe narediti takoj, kot pa zanemariti nasprotovanja in se z njimi spopasti šele v fazi izvedbe projekta, saj so spremembe občutno dražje v poznejših fazah projekta.

SKLEP

Pregled literature s področja projektnega managementa mi je dal podrobnejši vpogled v proces, s katerim se v praksi ukvarjam že vrsto let, pa ga do sedaj nikoli nisem zelo strukturirano obravnavala. Dejstvo je, da je projektni management v majhnih podjetjih prilagojen in bolj neformalen, kot sem že opredelila v poglavju 1.8.3. Tako je bilo tudi do sedaj pri mojem delu in v konkretnem obravnavanem podjetju možno zaznati določene elemente projektnega managementa.

S to diplomsko nalogo sem želela podrobneje razčleniti ta proces in ga analizirati. Na podlagi preteklih izkušenj, opazovanj in pogovora z zaposlenimi v podjetju sem opredelila težave, ki se pojavljajo na posameznih projektih in skušala najti vzroke za nastanek, ter posledično sprejeti ukrepe za njihovo odpravo. Tako je med najpogostejšimi težavami dejstvo, da so majhna podjetja stalno pod pritiskom pomanjkanja sredstev, predvsem človeških virov in se funkcije znotraj podjetja prekrivajo. Velikokrat pride do situacije, ko je en človek zadolžen za vse. Tudi na primeru podjetja Onsite je ta problem izrazito viden v preobremenjenosti direktorja, ki poleg tega, da vodi podjetje in vse njegove temeljne procese, nastopa tudi v vlogi vodje projekta, v nadaljevanju pa tudi kot eden izmed članov projektnega tima, ki je zadolžen za samo izvedbo projekta. To sicer niti ne bi bil tak problem, če ne bi na ta račun prihajalo do slabe komunikacije in izgubljanja informacij tekom projekta. Dejstvo je namreč, da se v podjetju v določenih obdobjih odvija veliko število projektov in je treba usklajevati aktivnosti ne samo znotraj posameznega projekta, temveč tudi na višjem nivoju, torej med različnimi projekti. Zdi se, da je potencial vodje projekta premalo izkoriščen, saj prevzame projekt od direktorja, šele ko je ponudba potrjena s strani naročnika. Menim, da je treba

vodjo projekta v proces vključiti že takoj na začetku. S tem bi bil bolj vključen v sam potek projekta, na razpolago bi imel več informacij, s katerimi bi lahko bolje načrtoval kasnejše faze. Predvsem je težava, da se v podjetju Onsite premalo časa posveti načrtovanju projektov.

Kot sem razložila v analizi trenutnega stanja planiranja projektov v podjetju Onsite, je ta faza zelo zabrisana oz. se izvaja delno in vzporedno s samim izvajanjem projekta. Praviloma prenavljamo procese in jih poskušamo optimizirati do te mere, da bi bili bolj učinkoviti, tako da jim odvzamemo določene nepotrebne aktivnosti. V tem primeru sem aktivnosti dodala, kar bo sicer povzročilo dodatno obremenitev in večji časovni obseg v fazi priprave. Vendar se bo posledično skrajšala faza izvedbe, izogniti se bo moč nepredvidljivim situacijam, ki se trenutno pojavljajo na projektih in povzročajo dodatne stroške, časovne zamude, dodatne obremenitve ekipe ter nezadovoljstvo naročnikov.

Čeprav sem v diplomskem delu podrobneje razdelala le fazo planiranja projektov v podjetju Onsite, menim, da je smiselno poudariti tudi pomembnost spremljanja in kontrole. Na podlagi trenutnega stanja ta del ni bil do sedaj zelo izrazit, ker je bilo samo vodstvo podjetja vpeto v projekt od njegovega začetka do konca in je direktor imel natančen vpogled v stanje na projektu. S tem, ko sem v predlogu prenove procesa določila vodjo projekta kot samostojnega deležnika, ki odgovorno in samostojno opravlja aktivnosti na projektu ter vodi komunikacijo z naročnikom, bo treba povečati tudi spremljanje in kontrolo in poročati o napredku projekta direktorju.

Tudi faza končanja projekta je področje, za katero svetujem podjetju, da se mu v prihodnje bolj posveti. Predvsem z različnimi analizami po končanem projektu, bodisi potrjenem in izvedenem ali pa takšnem, ki ni bil potrjen. Treba bi bilo zbirati podatke, ki bi podjetju lahko služili pri nadaljnjih projektih. Tako bi na primer predlagala, da se v primeru, ko se naročnik ne odloči za sodelovanje in ne potrdi ponudbe, preveri, kaj so razlogi za to, kaj so naredili narobe in kaj bi lahko v prihodnje storili bolje. Ali je bil faktor odločitve morda previsoka cena, napačno razumljena naročnikova pričakovanja ali pa morda slaba idejna zasnova. S tem bi podjetje sproti dobivalo tudi boljši vpogled v konkurenco in se znalo ustrezno umestiti na trgu ponudnikov. Prav tako bi predlagala, da se po končanem projektu naredi zaključno poročilo, kjer se zapišejo vse dobre in slabe stvari, ki so se dogajale tekom projekta. Smiselno je, da so v tem poročilu zajeti tako komentarji projektnega tima kot tudi naročnika. Z izdelavo tovrstnih analiz in poročil bi si projektni tim pridobival pomembne informacije, predvsem pa izkušnje, ki so nepogrešljiv vir pridobivanja novih znanj in informacij v majhnih podjetjih, kjer praviloma ni na voljo sredstev za formalna izobraževanja.

Predlog prenove poslovnih procesov podjetja Onsite je dobra osnova za obvladovanje obsega dela, v primeru širjenja podjetja, vsekakor pa mislim, da je naslednji korak, ki ga bo podjetje moralo narediti tudi informatizacija projektnega vodenja. Kot sem omenila na začetku, podjetje sicer uporablja neko celovito programsko rešitev, ki omogoča tudi modul projektnega vodenja, vendar ga v tem trenutku ne izrabljajo. To je namreč pogojeno z

dodatno tehnološko opremo, ki je potrebna za dosledno izvajanje, ter časom in človeškimi viri, potrebnimi za uvajanje, ki jih pa, kot sem že večkrat v diplomski nalogi ponovila, v majhnih podjetjih nikoli ni dovolj.

Z uvedbo prenovljenega poslovnega procesa v podjetje menim, da bo namen te diplomske naloge dosežen skozi čas, in sicer preko boljšega obvladovanja projektov do izboljšanja poslovanja podjetja Onsite na dolgi rok.

LITERATURA IN VIRI

1. Burke, R. (2003). *Project management* (4th ed.). West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
2. Česen, A. (2008). Projektni management ali projektno vodenje: polemika ob prevajanju strokovnega standarda Vodnik po znanju projektnega vodenja – PMBOK vodnik. *Organizacija*, 41(4), A208–A2012.
3. Fuller, M., Valacich, J. S., & George, J. (2008). *Information systems project management: a process and team approach*. New Jersey: Pearson Education.
4. Gorenc-Zupančič, K. (2008). *Definiranje procesov na primeru organizacije turneje* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
5. Guštin, R. (2010). *Obvladovanje projektov*. Ljubljana: Zavod IRC.
6. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2. izd.). Ljubljana: GV založba.
7. Kovačič, A., & Bosilj-Vukšić, V. (2005). *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV založba.
8. Kovačič, A., & Peček, B. (2004). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
9. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov. Predstavitev izkušenj z upravljanjem poslovnih procesov*. Ljubljana: Slovenski institut za kakovost in meroslovje.
11. Kuhl, T. (2005). Projektni management kot orodje razvoja v malih podjetjih. *Projektna mreža Slovenije*, 8(1-3), 5–12. Najdeno 15. maja 2016 na spletnem naslovu <http://zpm.si/projektna-mreza-slovenije-pretekle-stevilke-2/>
12. Onsite d.o.o. (2009). *Predstavitev podjetja Onsite* (interno gradivo). Ljubljana: Onsite d.o.o.
13. Project management institute. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK® vodnik)* (3 izd.). Kranj: Moderna organizacija
14. Pušnik, A. (2008). *Standardizacija projektnega vodenja v srednjih in majhnih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
15. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
16. Sanghera, P. (2011). *CAMP® in depth: certified associate in project management study guide for the capm exam*. Boston: Course Technology PTR.
17. Stare, A. (2011). *Projektni management teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti, Izobraževalna, svetovalna in založniška družba.