

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE  
**ANALIZA POZITIVNIH IN NEGATIVNIH UČINKOV  
MULTIPROJEKTNEGA OKOLJA**

Ljubljana, junij 2022

MANCA ANDOLŠEK

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Manca Andolšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza pozitivnih in negativnih učinkov multiprojektne okolja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko doc. dr. Darijo Aleksić

### 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 ravnala 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 \_\_\_\_\_

Podpis študentke: \_\_\_\_\_

## KAZALO

UVOD .....	1
<b>1 PROJEKTNI MANAGEMENT.....</b>	<b>2</b>
1.1 Projekt in njegove značilnosti.....	2
1.2 Namen, cilj in omejitve projekta .....	3
1.3 Proces projektnega managementa .....	4
1.4 Agilni projektni management .....	4
<b>2 MULTIPROJEKTNO OKOLJE .....</b>	<b>5</b>
2.1 Projektno usmerjeno podjetje .....	5
2.2 Opredelitev multiprojektne okolja.....	6
2.3 Prednosti in izzivi multiprojektne okolja .....	7
2.4 Dejavniki uspešnega delovanja podjetji v multiprojektne okolju .....	8
2.5 Orodja za obvladovanje izzivov v multiprojektne okolju.....	9
<b>3 EMPIRIČNA RAZISKAVA POZITIVNIH IN NEGATIVNIH UČINKOV MULTIPROJEKTNEGA OKOLJA .....</b>	<b>10</b>
3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija .....	10
3.2 Predstavitev raziskovanega podjetja .....	11
3.3 Zbiranje podatkov in opis vzorca.....	11
3.4 Rezultati raziskave.....	12
3.4.1 Povzetki intervjujev .....	12
3.4.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja .....	16
<b>4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA .....</b>	<b>18</b>
<b>SKLEP .....</b>	<b>21</b>
<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>22</b>
<b>PRILOGE.....</b>	<b>26</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 1: Raziskovalna vprašanja .....	10
Tabela 2: Seznam intervjuvancev.....	12

## KAZALO SLIK

Slika 1: Struktura projektno usmerjenega podjetja .....	6
---	---

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Struktura izbrane oglaševalske agencije.....	1
Priloga 2: Vprašalnik za intervjuje.....	2

## UVOD

Projekti združujejo ljudi, ki morajo v določenem časovnem okvirju in znotraj proračuna priti do zastavljenega cilja (Henrie & Sousa-Poza, 2005). Spreminjajoča se narava dela, tehnološki napredek, globalizacija in drugi dejavniki so vplivali na to, da se vse več dela v podjetjih opravlja v obliki projektov. Po podatkih svetovalne družbe Bain & Company naj bi do leta 2027 večina dela temeljila na projektih (Watt, 2014). Vse več podjetij deluje v multiprojektne okolju, kar pomeni, da izvajajo več projektov, ki imajo skupen nabor virov. Večina literature o projektne vodenju se nanaša na posamezne projekte, a se je v zadnjih letih povečalo zanimanje za prednosti in izzive, povezane z delovanjem v multiprojektne okolju (Isakow & Golany, 2003).

Anurag (brez datuma) kot prednost delovanja v multiprojektne okolju navaja hitro pridobivanje izkušenj, prihranek časa in večje zaupanje naročnikov. Elonen in Artto (2003, str. 396) pravita, da lahko multiprojektne okolje podjetju zagotovi povečanje dohodka in vrednosti, Reibchen, Engel in Grantz (2018, str. 8) pa, da multiprojektne okolje omogoča sinergije in širjenje znanja med zaposlenimi ter višjo učinkovitost in konkurenčnost. Delovanje v multiprojektne okolju pa prinaša tudi določene izzive. Engwall in Jebrant (2003, str. 405) kot največji izziv multiprojektne okolja navajata prerazporeditev virov med projekte, Simmons (2021) pa razpršenost projektov po različnih oddelkih. Izziv v multiprojektne okolju je preobremenjenost človeških virov v multiprojektne okolju, ki vodi do višje fluktuacije in povečanja stroškov dela (Hösli, 2021). Preobremenjenost lahko dolgoročno vodi do izgorelosti zaposlenih (Mayhew, brez datuma). Izziv v multiprojektne okolju je tudi pomanjkanje virov in osredotočenosti na en projekt, več napak in slabšo kakovost projektov. Raziskave torej kažejo, da delovanje v multiprojektne okolju prinaša tako številne prednosti kot tudi izzive (Elonen & Artto, 2003).

Namen pričujoče zaključne naloge je posledično preučiti prednosti in izzive multiprojektne okolja. S tem želim prispevati k boljšemu razumevanju delovanja podjetij v kompleksnem multiprojektne okolju in pomagati podjetjem poiskati načine, da odpravijo izzive in povečajo koristi delovanja v multiprojektne okolju. Cilj pričujoče zaključne naloge pa je pregledati obstoječo literaturo na temo pozitivnih in negativnih učinkov multiprojektne okolja in jih tudi empirično preveriti. Empirični del zaključne naloge temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo opravila s pomočjo polstrukturiranih globinskih intervjujev v izbranem podjetju.

Zaključna strokovna naloga je vsebinsko razdeljena na teoretični in empirični del. V teoretičnem delu predstavim vse temeljne pojme projektne managementa, se dotaknem agilnih pristopov, predstavim projektne usmerjena podjetja in multiprojektne okolje. V empiričnem delu naloge podrobno predstavim raziskovalno podjetje, zasnovo raziskave in tudi njene rezultate. Sledi še diskusija ter praktična priporočila.

# 1 PROJEKTNI MANAGEMENT

Različni avtorji opredeljujejo projektni management različno. Rozman (2008, str. 91) pravi, da projektni management obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseg končnega cilja projekta. Schmid (2009, str. 34) projektni management opredeli kot večino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta, z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev. Burke (1999, str. 3) projektni management opredeli kot proces integriranja vsega, kar je treba storiti, ko projekt napreduje skozi svoj življenjski cikel, in sicer za zadovoljitev cilja projekta. PMBOK (2000, str. 6) pa projektni management opredeli kot uporabo znanj, veščin, orodij in tehnik pri izvajanju projektnih aktivnosti, s ciljem doseči in preseči potrebe in pričakovanja vseh deležnikov.

Temeljna značilnost uspešnega projektnega managementa je doseganje pozitivnih poslovnih učinkov (Guštin, 2010). Projektni management omogoča boljši nadzor nad financami in viri, boljše odnose s strankami, krajše razvojne čase, nižje stroške, višjo kakovost, višjo zanesljivost, višje stopnje dobičkov, večjo produktivnost, boljšo notranjo koordinacijo in višjo moralo zaposlenih (Schwalbe, 2015). Uspešen projektni management mora poiskati ravnotežje med obsegom projekta, časovnimi roki, stroški in kakovost (Institut PMI, 1996, str. 6). Projektni management vključuje obvladovanje desetih področij, ki jih navajam v nadaljevanju: management integracije, obsega, časa, stroškov, kakovosti, človeških virov, komunikacij, tveganj, naročil in deležnikov projekta (Schwalbe, 2015).

## 1.1 Projekt in njegove značilnosti

Projekt je dejavnost, ki vključuje vrsto aktivnosti in sredstev, katerih cilj je doseči določen rezultat. Pri izvajanju projekta je treba upoštevati omejitve, kot so čas, kakovost in stroški. Omejitve imajo lahko velik vpliv na rezultat projekta (Megh, 2020). Projekt opredelimo kot zaporedje nalog, ki jih je treba opraviti za doseg določenega rezultata, hkrati pa se projekt nanaša na vsako začasno kombinacijo aktivnosti z določenim začetkom in koncem. V zadnjih letih je prišlo do povečanja števila projektov v različnih sektorjih, panogah in državah. Projekti so namreč postali pomemben način strukturiranja dela v večini podjetij (Svejvig & Anderson, 2015).

Youker (2017, str. 4-5) opredeljuje devet vrst projektov. Projekti so lahko administrativni, lahko se ukvarjajo z gradnjo, z oblikovanjem načrtov, z namestitvijo opreme, z organizacijo dogodkov, z vzdrževanjem, z razvojem novega izdelka ali pa z razvojem računalniške ali programske opreme. Vse vrste projektov imajo določene skupne značilnosti. Prva skupna značilnost je ciljna usmerjenost, kar pomeni, da se z dokončanjem projekta, s čimer so doseženi cilji, proces konča. Naslednja značilnost je časovna omejenost, ker ima vsak projekt dogovorjeno časovno omejitev, kot značilnost pa je v PMI Standards Committee (1996, str. 5-9) navedena tudi enkratnost, kar pomeni, da se s projektom ustvarijo unikatni rezultati. Vsi projekti so kompleksni, ker so sestavljeni iz velikega števila aktivnosti, ki so lahko

medsebojno odvisne, hkrati pa ima vsak projekt tudi časovne, finančne in omejitve obsega (PMI Standards Committee, 1996).

Projekt mora zadovoljiti interese vseh sodelujočih oziroma deležnikov (Stare, 2011). Deležniki so posamezniki oziroma podjetja, ki so aktivno udeleženi v potek projekta, njihov interes pa lahko pozitivno ali negativno vpliva na potek projekta. Vodja projektov je najpomembnejši deležnik, ker motivira ljudi in ustvarja stimulatívno delovno okolje (Anantatmula, 2010). Pri projektih se nenehno ponavljajo kriza, negotovost in prekinitve, ki jih morajo reševati vodje projektov. Vodje projektov so odgovorne za načrtovanje, organizacijo in usmerjanje, hkrati pa zagotavljajo, da so projekti končani pravočasno, v okviru proračuna in določenega obsega (El-Sabaa, 2001). Meredith, Posner in Mantel (1995, str. 12) navajajo, da mora imeti vsak vodja projekta komunikacijske, organizacijske, timske, vodstvene in tehnične spretnosti. Stare (2011, str. 24–28) opredeljuje še druge udeležence projektov: stranko oziroma naročnika, projektni tim, zunanje pogodbene izvajalce in linijske oziroma funkcijske managerje. Stranka oziroma naročnik je razlog, da se je projekt sploh začel izvajati. Na koncu bo ravno naročnik ta, ki bo uporabljal produkt ali storitve in s tem dosegel svoje poslovne cilje. Projektni tim je sestavljen iz izvajalcev projektnih aktivnosti, ki morajo za to imeti potrebna znanja. V projektu lahko sodelujejo tudi zunanji pogodbeni izvajalci. Linijski oziroma funkcijski managerji so odgovorni za kadrovanje svojih podrejenih pri projektu in za to, da projektному managerju zagotovijo usposobljene strokovnjake (Stare, 2011).

## **1.2 Namen, cilj in omejitve projekta**

Stare (2011, str. 15) pravi, da se moramo pri opredelitvi namena projekta vprašati, zakaj sploh izvajamo projekt. Projekti se namreč ne izvajajo zaradi projektov samih, ampak da bi prinesli določene koristi. Namen opredelimo kot posredni cilj, ki se ne uresniči neposredno s samim projektom, ampak ga na daljši rok uresničijo ustvarjeni proizvodi oziroma storitve. Za namen je značilno, da je časovno manj natančno opredeljen, hkrati pa je verjetnost uresničitve manjša od verjetnosti uresničitve ciljev. Guštin (2010, str. 9–10) navaja, da moramo pri projektu določiti, kaj je rezultat oziroma cilj projekta. Avtor naprej navaja, da je cilj projekta v zastavljenem času, z zastavljenimi finančnimi sredstvi ustvariti produkt ali storitev, s katero bo naročnik na dolgi rok dosegal svoje poslovne cilje. Ob postavljanju cilja je zelo pomembno določiti, kaj želimo doseči, kako bomo to dosegli in kdo bodo glavni uporabniki. Zelo pomembno je, da je cilj jasno in natančno opisan, merljiv, uresničljiv, realističen in ima postavljen končni rok (Guštin, 2010, str. 9–10).

Projekti imajo tudi omejitve oziroma tako imenovani projektni trikotnik, ki je omejen s časom, proračunom in obsegom. Vodja projektov mora držati ravnotežje med vsemi tremi vidiki, saj lahko sprememba pri enem povzroči spremembo pri drugem vidiku. Če povečamo proračun ali zmanjšamo obseg projekta, bomo hitreje dokončali projekt. Če pa povečamo obseg projekta, moramo nujno povečati proračun in časovni okvir, v nasprotnem primeru bo trpela kakovost projekta (Pollack, Helm & Adler, 2018). Vodja projekta mora pridobiti

informacije glede omejitev že pred začetkom izvajanja projekta, saj bo le tako skozi celoten proces vedel, v katero stranico trikotnika usmeriti fokus. Vendar je projektno okolje zelo dinamično, zato lahko med procesom pride do sprememb, ki zahtevajo prilagoditev projektne trikotnika (Ebbesen & Hope, 2013).

### **1.3 Proces projektne managementa**

Celoten proces projektne managementa je sestavljen iz snovanja, priprave, izvedbe in zaključevanja (Stare, 2011). Snovanje je prva faza projektne managementa, pri kateri se preveri smiselnost projekta na podlagi poslovnih koristi, v primerjavi z vloženimi sredstvi. Avtor ideje ima po navadi že zastavljen predlog, a ga je treba v nadaljevanju preučiti tudi iz vidika koristi in zmožnosti izvedbe. V fazi snovanja se srečamo tudi s snovalci projekta, ki praviloma niso člani poznejšega projektne tima, a opredelijo obseg in specifikacije proizvodov (Young, 2001). V fazi priprave se projektne rešitve čim bolj podrobno razvije. Določijo se koraki, ki so potrebni za doseg cilja projekta in identificira vse delo, ki ga je treba opraviti. Ustvari se projektne načrt, ki opisuje dejavnosti, naloge, soodvisnosti nalog in časovne okvire. Ko se identificirala delo, pripravi urnik in oceni stroške, so trije temeljni deli procesa priprave zaključeni (Russel & Preston, 2016).

Faza izvedbe vključuje izvajanje načrtov, ki so nastali v fazi priprave projekta. Faza izvedbe pa vključuje tudi prepoznavanje sprememb, tveganj, izzivov in pregledovanje kakovost, da se zagotovi izpolnjevanje zahtev naročnika. Najpomembnejša področja te faze so učinkovito vodenje tima, jasno dodeljevanje nalog, zagotavljanje, da so člani tima obveščeni o časovnih in kakovostnih ciljih projekta, stalni stik s stranko in učinkovita komunikacija (Wideman, 2007). Zaključek projekta je trenutek, ko so vse aktivnosti projekta ustrezno izvedene. Zaključek pomeni, da je produkt predan naročniku in da ga je ta tudi sprejel in ni imel pripomb. Na koncu je potrebna tudi izdelava končnega poročila, v katero se vključijo vsi ključni podatki o projektu. Zaključku po navadi vedno sledi začetek novega projekta (Rozman, 2008).

### **1.4 Agilni projektne management**

Projektne management je področje, ki se nenehno spreminja, kar je leta 2001 privedlo do razvoja agilnih metod. Agilne metode so se najprej uporabljale predvsem za informacijske projekte. Uveljavljanje agilnih metod je pospešil hiter razvoj tehnologije, svetovanega spleta in platform (Stare, 2021, str. 2–3). Agilne metode so prilagodljivi pristopi, ki so usmerjeni k željam stranke, podpirajo samoorganizacijo ter formalno in neformalno komunikacijo (Scholz, Sieckmann & Kohl, 2020).

Poznamo 12 principov razvoja agilnih metod. Stare (2021, str. 5–7) navaja, da je prvi princip zadovoljiti stranko, drugi pa prilagajanje spremembam, celo v poznejših fazah projekta. Tretji princip opredeljuje, da je treba produkt redno posodabljati, in sicer znotraj obdobja nekaj tednov, do nekaj mesecev. Četrty princip pravi, da mora projektne tim skozi celoten projekt sodelovati. Peti princip opredeljuje, da se morata motiviranim sodelavcem zagotoviti



delovno okolje in podpora, ter jim zaupati. Šesti princip pravi, da je najučinkovitejša metoda posredovanja informacij pogovor iz oči v oči, sedmi pa, da je končni produkt primarno merilo napredka. Osmi princip poudarja, da morajo agilni procesi promovirati trajnostni razvoj, kar pomeni, da morajo biti sponzorji, razvijalci in uporabniki zmožni konstantnega tempa dela na projektu za nedoločen čas. Deveti princip pa podpira nenehno težnjo k tehnični odličnosti in k dobremu načrtovanju. Deseti princip pravi, da mora biti projekt preprost, kar pomeni, da se morajo ves čas zmanjševati količine nepotrebne dela, enajsti princip pa, da najboljši produkti izhajajo iz tistih timov, ki so samoorganizirani. Zadnji princip poudarja, da morajo timi vedno iskati načine, kako postati učinkovitejši ob rednem prilagajanju svojega delovanja (Stare, 2021).

S pomočjo agilnih metod lahko lažje obvladujemo kompleksnost, negotovost in spremembe v projektnem okolju. Sohi, Hertogh, Rekveldt in Blom (2016, str. 253) navajajo, da so agilne metode namenjene reševanju izzivov, kot so prekoračitev proračuna, zamujeni roki, nizkokakovostni rezultati in nezadovoljni naročniki. Čeprav obstaja širok nabor agilnih metod, imajo vse enake osnovne cilje. Loiro in drugi (2019, str. 485) omenjajo, da tradicionalno projekt sledi v naprej načrtovani strukturi, vodje pa se izogibajo spremembam. Agilne metode pa spremembe podpirajo in se osredotočajo na nenehne inovacije, prilagodljivost izdelkov, skrajšanje časa procesov, prilagodljivost ljudi in procesov ter kakovostne in zanesljive rezultate (Loiro in drugi, 2019).

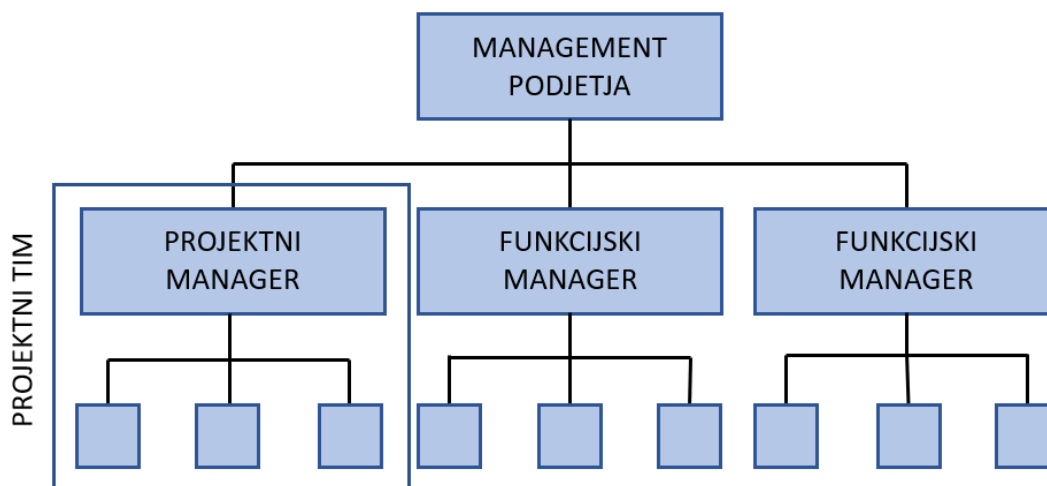
## **2 MULTIPROJEKTNO OKOLJE**

### **2.1 Projektno usmerjeno podjetje**

Gareis in Huemann (2011, str. 2) navajata, da so projektno usmerjena podjetja tista, ki uporabljajo projektni management kot del svoje strategije, upravljajo portfelj različnih vrst projektov, imajo projektno usmerjeno strukturo in same sebe dojemajo kot projektno usmerjene. Mitsuru (2007, str. 29) pa pravi, da so projektno usmerjena podjetja tista, ki ustvarijo začasno organizacijsko strukturo, ki omogoči izvedbo določenemu projektu ter tista, ki večino svojih dejavnosti izvajajo v okviru projektov. Zaradi pojava globalizacije, novih tehnologij, turbulentnega ekonomskega okolja in rastočega trga je nujno, da se podjetja stalno prilagajajo (George, 2011). Projektno usmerjena podjetja imajo značilnost, da se lahko prilagodijo na kompleksen trg in njegovo povpraševanje. Približno 40 % svetovnega gospodarstva je projektno usmerjenega, projektno usmerjena podjetja pa obstajajo v prav vseh panogah (Miterev, Mancini & Turner, 2017).

Projektno usmerjena podjetja imajo tako imenovano projektno organizacijsko strukturo. Verzuh (1999, str. 28) pravi, da projektna organizacijska struktura ustreza podjetjem, ki delajo na velikih, dolgoročnih projektih. Projektna organizacijska struktura se največ uporablja v informatiki, inženirskih ali gradbenih podjetjih ali za hitro izvedbo kriznih projektov. Projektna organizacijska struktura je predstavljena na sliki 1.

Slika 1: Struktura projektno usmerjenega podjetja



Prirejeno po Stare (2011).

Projektna organizacijska struktura ima določene prednosti in slabosti. Organizacijska struktura je zelo preprosta in podpira celovit pristop k projektu, da so odgovornosti in pooblastila dobro opredeljeni, in zato je manj konfliktov, da ima vodja projekta polno avtoriteto nad projektno skupino ter da izvajalci delajo v močnem timske vzdušju, kar povečuje motivacijo in angažiranost. Ker se vse informacije glede projekta zbirajo na enem mestu, je pretok informacij hitrejši, zato se pojavlja manj napak, poleg tega pa centralizirano upravljanje omogoča hitro sprejemanje odločitev in odziv na dodatne zahteve naročnika (Stare, 2011). Glavni slabosti projektno usmerjenih podjetij sta slaba izkoriščenost in neuravnotežena obremenjenost ljudi, ker so zaposleni različnih strok različno obremenjeni, višji stroški za podjetje zaradi manjše izkoriščenosti ljudi, večja možnost podvajanja dela, povezanost članov tima, ki lahko pripelje do rivalstva med projektним timom in matičnim podjetjem ter manj strokovnosti in nižje kakovosti izdelkov, saj strokovnjaki, ki so načrtovali rešitev, niso več vključeni v proces (Stare, 2011).

## 2.2 Opredelitev multiprojektne okolja

Eskerod (1996, str. 61–62) navaja, da podjetja, ki delujejo v multiprojektne okolju, načrtujejo in izvajajo več projektov, ki niso odvisni drug od drugega. Podjetje deluje v multiprojektne okolju, če vse naloge izvaja v obliki projektov oziroma izvaja več projektov hkrati. To pomeni, da zaposleni delajo na več projektih hkrati, ti projekti pa imajo skupen nabor virov. Vse več podjetij, velikih in majhnih, hkrati dela na več projektih, ker si želijo postati bolj učinkoviti. Viktorsson, Sundström in Engwall (2006, str. 386) navajajo, da je delovanje v multiprojektne okolju način, da podjetje učinkovito uporablja svoje zaposlene, ki si delijo tudi določeno strokovno znanje in prenašajo svoje znanje med različne projekte. Engwall in Jerbrant (2003, str. 403) pa multiprojektne okolje opisujeta kot okolje nenehnega tekmovanja, ki poteka med različnimi projekti in vodji, ki želijo doseči cilje projektov. Podjetje, ki deluje v multiprojektne okolju, mora izvajati prave projekte, ustvarjati

povezave med projekti in organizacijsko strategijo in hkrati upoštevati strateški vidik razvoja podjetja (Elonen & Artto, 2003).

Podjetja, ki delujejo v multiprojektne okolju, upravljajo projekte različnih vrst in težavnosti, zato je nujno oblikovanje portfelja projektov. Portfelj projektov podjetju zagotavlja povezavo med strateškimi cilji in projekti, ohranjanje konkurenčnega položaja in rast vrednosti podjetja, glede na omejitve razpoložljivih virov. To pomeni, da se podjetje ne odloči za izvedbo oziroma izloči projekte, ki se ne skladajo z njihovimi strateškimi cilji. (Kracik, Vacik & Plevny, 2013). V multiprojektne okolju je na splošno potrebna velika informacijska podpora na področju upravljanja s človeškimi viri, upravljanja s financami ter na področju skupnega upravljanja, torej na strateški ravni (Kljajić & Pucihar, 2014).

### **2.3 Prednosti in izzivi multiprojektne okolja**

Anurag (brez datuma) kot prednosti delovanja v multiprojektne okolju navaja širjenje izkušenj in prihranek časa. Z delom na več projektih se zaposleni nenehno učijo, delajo z novimi timi in se izboljšujejo. Učinkovito delovanje podjetja v multiprojektne okolju, podjetju zagotovi povečanje dohodka in vrednosti podjetja v prihodnosti. Pravilna uporaba multiprojektne managementa omogoča sinergije in združevanje projektne znanja in izkušenj zaposlenih (Elonen & Artto, 2003). Multiprojektne okolje prinaša tudi večjo učinkovitost in s tem tudi konkurenčnost na trgu (Reibchen, Engel & Grantz, 2018). Epicflow (2019) navaja, da učinkovito vodenje več projektov hkrati omogoča nadpovprečno hitro rast podjetja.

Eden največjih izzivov multiprojektne okolja pa je začetno dodeljevanje virov podjetja različnim projektom in morebitna prerazporeditev teh virov v poznejših fazah projekta (Engwall & Jerbrant, 2003). V multiprojektne okolju je velik izziv izvajanje več projektov, ki za dosego cilja potrebujejo ljudi z raznolikimi znanji. To seveda pomeni, da morajo oddelki uskladiti svojo dejavnost in vire, kar je zaradi nepredvidljivosti multiprojektne okolja velik izziv (Simmons, 2021). V multiprojektne okolju zaradi števila projektov prihaja tudi do neustreznega nadzora nad zahtevami posameznih projektov, nejasne soodvisnosti med projekti in napačne določitve prioritet, kar pa lahko privede do konflikta ciljev in virov (Stackfield, brez datuma).

Zaposleni se v multiprojektne okolju na dnevni ravni soočajo z izzivi, kot je razporejanje časa med projekti in naključno prehajanje iz ene aktivnosti na drugo. Če pri tem niso uspešni, se poveča čas, potreben za zaključek posamezne naloge, zmanjšana kakovost rezultata in zadovoljstvo naročnika (Viktorsson, Sundström & Engwall, 2006). Hösl (2021) pravi, da so človeški viri, ki so vključeni v več projektov hkrati, velikokrat preobremenjeni. To neizogibno vodi do padca njihovega zadovoljstva in produktivnosti. Preobremenjeni zaposleni se soočajo z veliko količino stresa, kar lahko na dolgi rok vodi do izgorelosti. Domino učinek izgorelosti zaposlenih vodi do povečane fluktuacije, nizke morale in nezadovoljstva pri delu (Mayhew, brez datuma).

Številna podjetja niso pripravljena na izzive multiprojektne okolja. Številna podjetja imajo glede na razpoložljive vire preveč projektov. Seveda to pomeni, da morajo zaposleni delati več, projekti pa včasih niso končani pravočasno. Posledica pomanjkanja virov avtorja pa so višje stopnje napak, slabša kakovost in nižja morala (Elonen & Artto, 2003). Poznamo pa tudi podjetja, ki želijo v kratkem času izvesti veliko število projektov, zato izbirajo tiste, ki so kratkoročni in najbolj preprosti. Zaradi tega na dolgi rok zmanjšujejo svoj potencial, uspešnost in konkurenčno prednost. Nekatera podjetja pa imajo težavo pri uspešni izpeljavi projektov zato, ker projekte obravnavajo kot neodvisne, kar vodi do konflikta virov (Hans, Herroelen, Leus & Wullink, 2007).

Izziv pri uspešni izpeljavi projektov je lahko tudi neustrezna komunikacija. Waida (2022) omenja, da je neustrezna komunikacija bolj pogosta pri sodelovanju z zunanjimi sodelavci, ki nimajo dostopa do vseh informacij. Velikokrat pa se pojavi težava v komunikaciji tudi znotraj okolja podjetja. Zaposleni imajo na dnevni ravni več nalog, ki jih morajo opraviti pri različnih projektih. Pomembno je, da so vsi člani projektne tima dnevno obveščeni o prioritetah in morebitnih spremembah, ki se v multiprojektne okolju nenehno dogajajo. Brez učinkovite komunikacije podjetja težko ohranjajo uspešnost v multiprojektne okolju (Waida, 2022).

#### **2.4 Dejavniki uspešnega delovanja podjetij v multiprojektne okolju**

Za uspešno delovanje podjetij v multiprojektne okolju je zelo pomembna začetna določitev ciljev, načrtov, pričakovanj in odgovornosti. Martins (2021) pravi, da lahko v nasprotnem primeru pride do nedoslednosti pri izvajanju projektov. Če začetne določitve ciljev, načrtov, pričakovanj in odgovornosti ni, se lahko vsak projekt vodi drugače, posledica pa je izguba časa in neustrezen rezultat projekta. Vsi udeleženci morajo zato biti obveščeni tudi o spremembah, ki se dogajajo med izvajanjem projekta (Martins, 2021).

V multiprojektne okolju je pomemben tudi strateški pristop k načrtovanju zmogljivosti, saj ta omogoči, da so ustrezni zaposleni ob pravem času na voljo za izvajanje projektnih aktivnosti. Strasser (2018) pravi, da ima neustrezno načrtovanje zmogljivosti lahko posledice, kot so zakasnelo dokončanje projekta zaradi nezadostne količine dodeljenih virov ter povečanje stroškov projekta. Pride lahko tudi do nezadovoljstva naročnika. Strateško načrtovanje virov lahko prinese številne koristi, kot so na primer popoln pregled nad viri in informacijo o tem, koliko novih projektov lahko podjetje sprejme in jih tudi pravočasno izvede (Strasser, 2018).

V multiprojektne okolju je zelo pomembno, da zaposlujemo več kvalificiranih in fleksibilnih posameznikov. Trego (2017) meni, da bi morali biti zaposleni sposobni prevzeti več vlog v projektih, saj se tako poveča produktivnost. V obdobjih preobremenjenosti je koristno poiskati pomoč pri zunanjih izvajalcih. Oddajanje dela zunanjim izvajalcem pa je še posebej koristno takrat, ko v podjetju nimajo zaposlenega, ki je usposobljen za določeno nalogo. Avtor nadalje meni, da to tehniko uporablja premalo podjetij, ker so vodje projektov

navajene voditi le notranje sodelavce. Zunanje izvajanje določenih dejavnosti lahko privede do prihranka časa, denarja ter do povečanja produktivnosti in kakovosti dela (Trego, 2017).

## **2.5 Orodja za obvladovanje izzivov v multiprojektne okolju**

Orodje, ki ga uporabljajo številna podjetja, ki uspešno delujejo v multiprojektne okolju, je analiza odvisnosti. Reibchen, Engel in Grantz (2018, str. 9–10) pravijo, da je analiza odvisnosti projektov pomembna predvsem zato, ker si projekti delijo vire in so zato soodvisni. Z analizo soodvisnosti ni možno odkriti le morebitnih konfliktov med projekti, temveč tudi priložnosti za sinergije. Analiza soodvisnosti podjetju olajša odločanje in reševanje izzivov, ki se pojavljajo v multiprojektne okolju. V praksi se analiza odvisnosti izvaja tako, da se v matriko vnesejo projekti in ocene, v kolikšni meri določen projekt vpliva na drug projekt. Za ocenjevanje je definirana lestvica od 0, ki pomeni, da vpliva ni in do 5, kar pomeni, da je vpliv močan. Vsota stolpcev matrike na koncu pokaže, v kolikšni meri je posamezen projekt odvisen od drugih projektov. Posebno pozornost je treba posvetiti tistim projektom, ki močno vplivajo na druge. Pomembnost in soodvisnost projektov se čez čas spreminjata, zato je naloga vodje projektov, da spremembe zazna in se pravočasno odzove (Reibchen, Engel & Grantz, 2018).

Portfelj tehnika je še eno od orodij, ki se uporablja v multiprojektne okolju, in sicer za ponazoritev pomembnosti in določanje prioritet projektov. Reibchen, Engel in Grantz (2018, str. 10) pravijo, da se portfelj tehnika ne uporablja le za vrednotenje prioritet projektov, temveč je zelo razširjena tudi drugje. Jasno začrtani cilji posameznih projektov so predpogoj za uporabo portfelj tehnike. Podjetje cilje vnese v posebno tabelo ter jim najprej določi ponder oziroma utež na podlagi pomembnosti. Cilji se nato ocenjujejo glede na različne vidike, kot so uporabnost za stranko, pomembnost za podjetje ter izvedljivost, in sicer z uporabo posebne točkovne lestvice. To oceno pa vedno pomnoži z utežjo oziroma pondrom. Strateška pomembnost projekta se ugotovi na podlagi končnih seštevcev. Visoka končna vrednost pove, da je projekt zelo pomemben in da mu mora podjetje posvečati veliko pozornosti (Reibchen, Engel & Grantz, 2018).

Podjetje, ki deluje v multiprojektne okolju, potrebuje tudi primerno programsko opremo. Stackfield (brez datuma) navaja, da programska oprema za vodenje projektov zagotavlja, da so vsi projekti združeni na enem mestu in ustrezno nadzorovani. Brez programskega orodja je nemogoče spremljati pomembne podatke, aktivnosti in morebitne spremembe, ki se pri projektih nenehno dogajajo. Uvedba programske opreme je smiselna le, če vodstvo poskrbi za to, da vse projekte in njihove podatke vnese v bazo in poskrbi, da je celotno podjetje seznanjeno z uporabo programske opreme. To, da so informacije zbrane na enem mestu, zagotovi, da informacije niso raztresene naključno in da zaposleni ne zamudijo ničesar pomembnega (Stackfield, brez datuma). Programska oprema mora vključevati nadzorno ploščo, ki vsem zaposlenim omogoča pogled na vse aktivne projekte, podrobne opise nalog in njihove roke, seznam prednostnih nalog, komunikacijsko orodje, posodabljanje proračuna in shranjevanje vseh dokumentov (Waida, 2022).

Podjetja, ki delujejo v multiprojektne okolju, morajo hkrati uvesti tudi projektne pisarno. Strasser (2018) omenja, da je projektne pisarne središče komunikacije med vodji projektov in ostalimi zaposlenimi. Naloge projektne pisarne vključujejo podporo zaposlenim, usklajevanje virov, zagotavljanje ažurnosti, vzpostavitev smiselnih procesov, uvedbo primerne orodja za vodenje projektov in druge. Uvedba projektne pisarne lahko prinese številne posledice, kot so prihranek časa, zmanjšanje stroškov, večje zadovoljstvo naročnikov, izboljšanje strateškega položaja podjetja in druge prednosti (Strasser, 2018).

### **3 EMPIRIČNA RAZISKAVA POZITIVNIH IN NEGATIVNIH UČINKOV MULTIPROJEKTNEGA OKOLJA**

#### **3.1 Zasnova raziskovanja in metodologija**

Ker sem želela priti do poglobljenih informacij o pozitivnih in negativnih učinkih delovanja podjetij v multiprojektne okolju, sem se odločila, da bom kot metodo raziskovanja uporabila kvalitativno metodo polstrukturiranih intervjujev. Intervju je najpogostejša oblika zbiranja podatkov v kvalitativnih raziskavah. Poznamo strukturirane, polstrukturirane in nestrukturirane intervjuje, a se pri raziskavah večinoma uporabljajo le polstrukturirani in nestrukturirani, ker z njimi pridobimo bolj poglobljene informacije o tematiki (Jamshed, 2014).

Polstrukturirani intervjuji se izvajajo s posameznikom ali s skupino in običajno trajajo od 30 minut do več kot ene ure. Jamshed (2014, str. 88) pravi, da polstrukturirani intervjuji temeljijo na shemi glavnih vprašanj, ki zagotavljajo osredotočenost na cilj raziskave. Poudarja še, da so ročno napisani zapiski med intervjujem razmeroma nezanesljivi in da se s snemanjem intervjuja raziskovalec lažje osredotoči na vsebino intervjuja in se izogne morebitni izgubi informacij. Glede na cilje raziskave sem postavila štiri raziskovalna vprašanja, ki so prikazana v tabeli 1.

*Tabela 1: Raziskovalna vprašanja*

1	Kaj so glavne prednosti delovanja v multiprojektne okolju?
2	Kaj so glavne slabosti delovanja v multiprojektne okolju?
3	S pomočjo katerih orodij lahko obvladujemo delovanje v multiprojektne okolju?
4	Kako lahko izboljšamo delovanje v multiprojektne okolju?

*Vir: lastno delo.*

Na podlagi raziskovalnih vprašanj sem pripravila opomnik za polstrukturirane intervjuje, ki je vključeval štiri vprašanja. Intervjuvance sem prosila, da mi predstavijo glavne prednosti in slabosti delovanja v multiprojektnem okolju, orodja, s pomočjo katerih obvladujejo delovanje v multiprojektnem okolju ter podajo svoje predloge, kako izboljšati delovanje v multiprojektnem okolju.

### **3.2 Predstavitev raziskovanega podjetja**

Raziskavo sem izvedla v podjetju, ki se ukvarja z oglaševanjem in je na trgu že od leta 2008. Izbrana oglaševalska agencija je primer projektno usmerjenega podjetja, ki deluje v multiprojektnem okolju. Keizer (2022) navaja, da oglaševalske agencije ponujajo inovativne marketinške strategije za svoje stranke, da bi te dosegle poslovne cilje. Tipične stranke oglaševalskih agencij so podjetja in korporacije, neprofitna podjetja in zasebne agencije. Oglaševalske agencije ponujajo oglaševalske, svetovalne, oblikovalske in digitalne storitve.

Izbrana oglaševalska agencija ima približno 40 zaposlenih, kar pomeni, da sodi med mala podjetja. Vizija izbrane oglaševalske agencije je postati največja in najbolj kreativna oglaševalska agencija na slovenskem trgu. Poslanstvo oglaševalske agencije pa je nuditi rešitve, ki se s tistim nekaj več resnično dotaknejo ljudi in stvari premikajo na bolje. Vrednote, ki jim sledi oglaševalska agencija, so ustvarjalnost, ambicioznost, timsko delo, spoštovanje, sodelovanje, pripadnost in odgovornost (Agencija 101, 2014, str. 2–4).

Zaposleni se v oglaševalski agenciji na dnevni ravni ukvarjajo z različnimi oglaševalskimi projekti za naročnike. Zaposleni v oglaševalski agenciji sodelujejo pri izvedbi več projektov hkrati, projekti pa imajo tudi skupen nabor virov, kot so denarna sredstva, zgradbe, oprema in zaposleni. Vsak projekt, ki se izvaja, ima svojega projektnega vodjo in različne člane tima, ki delajo na tem projektu, (npr. oblikovalce, tekstopisce, upravljavce družbenih omrežij, asistente). Struktura izbrane oglaševalske agencije je predstavljena v prilogi 1.

### **3.3 Zbiranje podatkov in opis vzorca**

Izvedla sem sedem polstrukturiranih intervjujev z zaposlenimi v izbrani oglaševalski agenciji, ki delajo na različnih projektih in se vsakodnevno soočajo z izzivi in prednostmi, ki jih prinaša multiprojektno okolje. Najprej sem z elektronskim sporočilom stopila v stik z direktorjem in se z njim dogovorila za termin intervjuja. Ko je bil prvi intervju izveden, sem naključno izbrala eno osebo iz oddelka urednikov družabnih omrežij, eno osebo iz oddelka oblikovalcev, eno osebo iz oddelka tekstopiscev ter tri vodje projektov. Z vsemi sem stopila v stik po elektronski pošti in se z njimi dogovorila za termin intervjujev. Za izvedbo vseh sedmih intervjujev sem potrebovala dva tedna. V tabeli 2 so prikazani intervjuvanci, njihovo delovno mesto, spol in starostna skupina, v katero spadajo.

Ker nisem želela izpustiti nobene podrobnosti, sem vse intervjuje posnela. Kasneje sem intervjuje ponovno poslušala in naredila povzetke celotnih pogovorov. Nato sem s pomočjo podatkov, ki sem jih pridobila z intervjuji, odgovorila na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Tabela 2: Seznam intervjuvancev

Intervjuvanec	Delovno mesto	Spol	Starost
Intervjuvanec 1	Direktor	Moški	Od 41 do 50 let
Intervjuvanec 2	Vodja projektov	Ženski	Od 31 do 40 let
Intervjuvanec 3	Vodja projektov	Ženski	Od 31 do 40 let
Intervjuvanec 4	Vodja projektov	Ženski	Od 31 do 40 let
Intervjuvanec 5	Urednica družabnih omrežij	Ženski	Od 21 do 30 let
Intervjuvanec 6	Oblikovalec	Moški	Od 21 do 30 let
Intervjuvanec 7	Tekstopiska	Ženski	Od 31 do 40 let

Vir: lastno delo.

### 3.4 Rezultati raziskave

V nadaljevanju naloge so bolj podrobno predstavljeni intervjuvanci ter povzetki posameznih intervjujev, ki so bili opravljeni na sedežu izbrane oglaševalske agencije in so trajali od 30 do 45 minut.

#### 3.4.1 Povzetki intervjujev

##### Intervjuvanec 1

V oglaševalski agenciji opravlja vlogo direktorja že 14 let. Njegove naloge so finančno poslovanje, sodelovanje z naročniki, izboljšanje kakovosti notranjih procesov, spodbujanje ustvarjalnosti, ohranjanje dobrih odnosov med zaposlenimi, motiviranje drugih. Zaupal mi je, da trenutno oglaševalska agencija dela na 20 projektih, za katere je na voljo približno 40 zaposlenih. Na razpolago imajo tudi zunanje sodelavce, ki se vključijo v primeru povečanja količine dela. Kot glavne prednosti delovanja v multiprojektne okolju je omenil hitrejšo rast podjetja, dinamično delo, širše razumevanje poslovnega okolja in integracijo znanja. Določene strategije in prakse, ki jih uporabijo v enem projektu, lahko prenesejo na drug projekt. Kot prednost je izpostavil tudi to, da v multiprojektne okolju podjetje ni odvisno le od enega naročnika, kar pomeni, da je izpostavljenost tveganju manjša. V oglaševalski industriji je zelo pomembna visoka stopnja ustvarjalnosti, ki je v multiprojektne okolju zaradi dinamičnosti dela višja. Izpostavil je tudi izzive oziroma slabosti delovanja v multiprojektne okolju, kot so nezmožnost vnaprej predvideti obseg dela, spreminjanje



zahtev naročnika in nihanje količine dela. Multiprojektno okolje je zelo dinamično in zato so spremembe zelo pogoste, izziv pa se je tem spremembam v kratkem času prilagoditi. Poudaril je, da oglaševalska agencija ohranja uspešnost kljub izzivom v multiprojektne okolju tako, da izbira kakovostne in fleksibilne zaposlene, še posebej pa kompetentne vodje projektov z veliko izkušnjami. Pomaga jim tudi hranjenje vseh dokumentov na enem mestu in beleženje vseh delovnih ur. Kot najbolj pomemben dejavnik ohranjanja uspešnosti v multiprojektne okolju pa je izpostavil močne vrednote, stimulatívno delovno okolje in sproščeno komunikacijo. Sproščenost in povezanost jim omogočata hitrejšo komunikacijo in reševanje izzivov. Posebej pomembni so timski sestanki, ki potekajo vsaj enkrat tedensko. Poudaril je, da bi jim v prihodnosti pri soočanju z izzivi multiprojektne okolja pomagala še malo bolj odprta komunikacija, ki bi pripomogla k še boljši razporeditvi dela. Dodal je še, da jim bo v prihodnosti pri delovanju v multiprojektne okolju zagotovo pomagala uvedba kakšne nove digitalne rešitve, ki bo optimizirala celoten delovni proces oglaševalske agencije.

## **Intervjuvanec 2**

V oglaševalski agenciji je vodja projektov že več kot pet let, a ima na tem področju že skoraj deset let delovnih izkušenj. Trenutno vodi štiri projekte, med njimi so nekateri večji, nekateri pa malo manjši. Zaupala mi je, da v multiprojektne okolju pogosto prihaja do nihanja v količini dela, zato pridejo dnevi, ko ji dela ne uspe končati v osmih urah. Kot največjo prednost delovanja v multiprojektne okolju je izpostavila nenehno in hitro pridobivanje znanja. Včasih se sooča z izzivi, ki niso neposredno del oglaševanja, a si z njimi širi nabor kompetenc. Znanje pa je pridobila tudi zaradi ljudi, ki jih je spoznala in s katerimi dela. Dodala je, da je zaradi teh ljudi odkrila talente, za katere ni vedela, da jih ima. Na tej točki je izpostavila tudi mreženje in priložnosti, ki so se ji pojavile zaradi delovanja v multiprojektne okolju. Zaupala mi je, da je največji izziv delovanja v multiprojektne okolju nepredvidljivost naročnikov. Velikokrat si naredi načrt, ki se ga čez dan zaradi dinamičnosti zelo težko drži. Kot izziv je izpostavila tudi povečevanje obsega dela kot posledica zadovoljstva naročnika. Velikokrat se naročnik ne zaveda, da oglaševalska agencija dela na več projektih, zato nima mej pri postavljanju novih zahtev in rokov. Kot izziv, s katerim se soočajo zaposleni, oziroma njihovi podrejeni pa je izpostavila morebitno preobremenjenost zaradi občasnega nesodelovanja in neorganiziranosti vodij projektov. Orodje, ki njej in celotni agenciji pomaga obvladovati izzive v multiprojektne okolju, je platforma Scoro, kamor vpisujejo aktivnosti, delovne ure, vire in ostale informacije. Pomaga pa ji tudi odprta komunikacija z drugimi vodji projektov in podrejenimi. Njeni predlogi za izboljšanje delovanja v multiprojektne okolju vključujejo odprto komunikacijo in vlaganje truda v vsak projekt. Zdi se ji, da se včasih preveč upoštevajo prednostni sezname in zato so manj pomembni projekti izpeljani slabše.

### **Intervjuvanec 3**

V oglaševalski agenciji opravlja vlogo vodje projektov že 14 let, tukaj pa se je začela tudi njena karierna pot. Trenutno vodi pet projektov, ki niso vsi enako zahtevni in obsežni. Pravi, da ji trenutna količina dela ustreza. Kot največjo prednost, ki izhaja iz delovanja v multiprojektne okolju, omenja to, da se je naučila fleksibilnosti in reševanja izzivov. Danes se zaradi pridobljenih kompetenc veliko lažje spoprime z izzivi multiprojektne okolja. Dodala je še, da oglaševalska agencija v 14 letih ne bi tako zrastle, če se ne bi na dnevni ravni spopadala z izzivi multiprojektne okolja. Predvsem pa je skozi delo v multiprojektne okolju spoznala sebe in svoje talente. Kot izzive oziroma slabosti multiprojektne okolja pa je omenila preveč natančno začrtane prednostne sezname, ki se včasih preveč upoštevajo. Pogosto namreč pride do tega, da se oglaševalska agencija pri enem projektu bolj potrudi, kot pri drugem. Izziv so tudi naročniki, ki se ne zavedajo, da njihov projekt ni edini in včasih postavljajo visoke zahteve. Prepričana je, da imajo zaposleni v multiprojektne okolju težavo s tem, da se ne morejo popolnoma posvetiti eni stvari, a meni, da jim to prinaša nadpovprečno rast. Ne uporablja orodij, ki bi ji pomagali pri spopadanju z izzivi v multiprojektne okolju, ker meni, da je okolje preprosto preveč dinamično. Čez leta se je naučila fleksibilnosti, ki ji zdaj pomaga pri dnevnih ovirah. Pri izzivih v multiprojektne okolju bi ji pomagala predvsem digitalizacija določenih tehničnih stvari, da bi se lahko bolj posvetila samemu vodenju projekta, motiviranju zaposlenih in nadzorovanju izvedbe.

### **Intervjuvanec 4**

V oglaševalski agenciji eno leto opravlja nalogo vodje projektov, a ima že skoraj deset let delovnih izkušenj na tem področju. Vodi štiri projekte in večino dni ji taka količina dela ustreza. Kot prednosti delovanja v multiprojektne okolju je izpostavila kompetence, ki jih je osvojila zaradi raznolikosti dela. Na dnevni ravni se sooča z zelo raznolikimi izzivi, kar ji je prineslo veliko uporabnega znanja. Zaradi majhnosti in kratkoročnosti se lahko bolj poistoveti s projektom oziroma je bolj ponosna na končen produkt, kar pa s seboj prinese tudi dodatno motivacijo. Na tem mestu je izpostavila tudi to, da je zaradi raznolikosti dela manj izčrpana in bolj ustvarjalna. Prvi izziv, s katerim se sooča v multiprojektne okolju, je pomanjkanje specifičnega znanja, ki je potreben za izpeljavo nekaterih projektov. Projekti so med seboj namreč zelo različni. Tudi razporejanje časa med projekte je lahko izziv, sploh če gre za vodenje dveh projektov, ki sta enako pomembna za strateški razvoj podjetja. Izpostavila je tudi količino odgovornosti, ki je na njej, ker vodi več projektov hkrati, in količino informacij, ki jih dobi na dnevni ravni. Dodala je, da se ji velikokrat zgodi, da kakšno informacijo pozabi, če si je takoj ne zapiše. Prepričana je, da se zaposleni v multiprojektne okolju soočajo še z večjimi izzivi kot vodje, ker delajo na še več projektih, kar lahko vodi v preobremenjenost. Vse je sicer združeno na platformi Scoro, a vodje projektov kdaj nenatančno ocenijo delovne ure. Pri izzivih ji pomagajo zapiski ter tedenski sestanki, s pomočjo katerih dobi poglobljene informacije, ki ji omogočajo učinkovito vodenje projektov. Kot predlog izboljšanja delovanja podjetja bi izpostavila še bolj

učinkovito komunikacijo in več sodelovanja z zunanjimi sodelavci, da se lahko v kriznih časih razbremenijo zaposlene.

### **Intervjuvanec 5**

V oglaševalski agenciji opravlja delo urednice družabnih omrežij že več kot eno leto, to pa je tudi njeno prvo delo po zaključku študija. Trenutno dela na dveh projektih, ki sta dolgoročna, in na treh, ki so kratkoročni. Sicer pa je narava njenega dela taka, da se velikokrat v kakšen projekt vključi le za nekaj delovnih ur. Kot prednost delovanja v kompleksnem, multiprojektne okolju navaja hitro odkrivanje talentov in spoznavanje samega sebe. Multiprojektne okolje je okolje, v katerem spoznaš veliko različnih področij, kar ti omogoči razvijanje ustvarjalnosti. Všeč ji je tudi delo z različnimi projektnimi managerji, saj se tako spoznava z različnimi tehnikami vodenja, ki ji bodo glede na želje in ambicije za prihodnost zelo prišle prav. Kot slabost oziroma izziv delovanja v kompleksnem, multiprojektne okolju je izpostavila nezmožnost organizacije časa in delovnih nalog. Je zelo organizirana oseba, a ji delo v oglaševalski agenciji onemogoča načrtovanje vnaprej, ker se stvari zelo hitro spreminjajo. Pravi, da tudi prioritete niso vedno jasne oziroma pojasnjene s strani nadrejenih. Omenila je tudi izzive pri nenadnem prehodu iz enega na drugi projekt, sploh ko dela na projektih za dve popolnoma drugačni industriji. Z izzivi multiprojektne okolja se sooča tako, da si vsako stvar zapiše, skuša ostati kar se da organizirana in v primeru nejasnosti in preobremenjenosti govori z nadrejenimi. Pravi, da bi jim pri delovanju v multiprojektne okolju pomagala avtomatizacija pisanja poročil, da bi se lažje posvetila razvijanju talentov in ostalim delom projekta.

### **Intervjuvanec 6**

Že pet let dela kot oblikovalec v oglaševalski agenciji, kjer je začel svojo pot že takoj po končanem študiju. Zaupal mi je, da trenutno dela na petih rednih projektih, a se na dnevni ravni pojavljajo novi projekti, pri katerih sodeluje. Oglaševalska agencija namreč na dnevni ravni prejema povpraševanja za izdelavo brošur, transparentov, logotipov in podobno. Omenil je, da pridejo dnevi, ko je preobremenjen, a se vse lahko reši z učinkovito komunikacijo. Kot prednost delovanja v multiprojektne okolju je poudaril dejstvo, da dela z več naročniki, spoznava njihove zahteve in se posledično izboljšuje. Tudi delo vidi kot bolj zanimivo, ker ne dela le za enega naročnika. V multiprojektne okolju obstajajo tudi izzivi, kot je na primer večja dovzetnost za izgorelost. Pravi, da zahteve naročnikov kdaj prinesejo veliko stresa, sploh, če nima določenega znanja, ki bi ga v tistem trenutku potreboval. Izpostavil je tudi nihanje količine dela, ki agenciji prinese višje stroške dela. Pravi, da je okolje preveč dinamično, da bi razporejal delovne ure. Najbolj mu pomaga pogovor z vodjami, ki poslušajo in najdejo rešitev. Zdi se mu, da bi se oglaševalska agencija bolj učinkovito soočila z izzivi v multiprojektne okolju, če bi naročnikom postavila mejo in jim takrat, ko ni virov, to tudi povedala. Meni pa, da je težko narediti kaj glede dinamičnosti multiprojektne okolja. Edina rešitev je čim bolj prilagoditev in kar se da hitro reševanje izzivov.

## Intervjuvanec 7

V oglaševalski agenciji opravlja vlogo tekstopiske že skoraj dve leti, a ima na tem področju že osem let delovnih izkušenj. Naloga tekstopiscev v oglaševalski agenciji je, da na podlagi želja naročnika postavljajo idejne zasnove oglaševalske kampanje. Naloga tekstopisca je svojevrstne narave, saj so le po potrebi in popolnoma naključno vključeni v določen projekt. Ko si je ogledala svoj koledar za en teden nazaj, je ugotovila, da je bila vključena v šest različnih projektov. Dodala je, da je bil zadnji teden naporen, a ni vsak teden takšen. Kot največjo prednost delovanja na več projektih hkrati je izpostavila majhnost projektnih skupin. Te skupine ustvarijo prostor, kjer se nihče ne boji izraziti svojega mnenja. Zdi se ji, da je v multiprojektne okolju ponos in poistovetenje z neko okvirno idejo večje. Raje dela na več projektih, ker pridobiva več izkušenj in širši pogled na oglaševanje. V svoji karieri je delala z ogromno ljudmi, ki so odprli njen pogled na svet, izboljšala pa je tudi svoje komunikacijske veščine. Ko je govorila o izzivih oziroma slabostih delovanja v multiprojektne okolju, je omenila veliko količino informacij, ki jih je lahko zamešati. Prav tako ji naloga vzame več časa, če nima znanja, ki ga tisti trenutek potrebuje. To se v dinamičnem okolju pogosto zgodi, izziv pa je, da pogosto nima časa, da bi se poglobila v tematiko. V multiprojektne okolju je soočena s hitrim premikom iz naloge na nalogo in je bolj dovzetna za napake, sploh pri tistih projektih, ki naj ne bi bili tako pomembni. V multiprojektne okolju ji najbolj pomaga to, da je v dobrih odnosih s sodelavci, ki ji pomagajo, če nima določenega znanja ali je preobremenjena. Meni, da sta komunikacija in odprtost ključnega pomena. Pri soočenju z izzivi v multiprojektne okolju bi po njenem mnenju pomagala avtomatizacija določenih procesov in boljše zaznavanje sprememb. Rezultati raziskave so pokazali, da se zaposleni v izbrani oglaševalski agenciji, ki deluje v multiprojektne okolju, srečujejo s številnimi izzivi. Poleg tega pa multiprojektne okolje prinaša veliko prednosti in priložnosti za učenje. Po večini zaposleni ne uporabljajo posebnih orodij za soočenje z izzivi multiprojektne okolja in menijo, da bi večja digitalizacija in bolj učinkovita komunikacija izboljšali delovanje v multiprojektne okolju. V nadaljevanju predstavim odgovore na raziskovalna vprašanja na podlagi analize podatkov, ki sem jih dobila s pomočjo intervjujev.

### 3.4.2 Odgovori na raziskovalna vprašanja

Rezultati raziskave so pokazali, da se zaposleni v izbrani oglaševalski agenciji, ki deluje v multiprojektne okolju, srečujejo s številnimi izzivi. Poleg tega pa multiprojektne okolje prinaša veliko prednosti in priložnosti za učenje. Po večini zaposleni ne uporabljajo posebnih orodij za soočenje z izzivi multiprojektne okolja in menijo, da bi večja digitalizacija in bolj učinkovita komunikacija izboljšali delovanje v multiprojektne okolju. V nadaljevanju predstavim odgovore na raziskovalna vprašanja na podlagi analize podatkov, ki sem jih dobila s pomočjo intervjujev.

## **Kaj so glavne prednosti, ki pridejo iz delovanja v multiprojektne okolju?**

Rezultati raziskave so pokazali, da delovanje v multiprojektne okolju podjetju omogoča hitrejšo rast in napredek. Sodelovanje z več naročniki pa zmanjšuje tveganje, ker podjetje ni odvisno le od enega naročnika. Intervjuvanci menijo, da je delo na več projektih podlaga za bolj dinamično delo in širše razumevanje poslovnega okolja, saj poslovne strategije enega projekta lahko uporabijo tudi pri naslednjih projektih. Z delom na več projektih hkrati lahko zaposleni v kratkem času pridejo do večje količine znanja. Spoznajo področja, ki morda niso del glavne dejavnosti podjetja, a tako pridobivajo raznolika znanja in kompetence. Rezultati raziskave so hkrati pokazali, da se zaposleni v multiprojektne okolju naučijo prilagodljivosti in hitrega reševanja težav ter se tako v prihodnosti lažje spoprimejo z izzivi, ki jih prinaša multiprojektne okolje. Z delom v multiprojektne okolju spoznajo sebe in svoje talente in na podlagi tega naredijo naslednji korak na svoji karierni poti. Poleg tega pa spoznavajo različne industrije in zahteve različnih naročnikov. Intervjuvanci pravijo, da lahko zaradi dela v multiprojektne okolju spoznajo in delajo z več ljudmi, kar pripelje do mreženja in deljenja znanj. Ker so zaposleni v multiprojektne okolju del manjših projektov, pride do večje pripadnosti projektu, kar lahko poveča motivacijo. Rezultati raziskave so pokazali, da majhne projektne skupine ustvarijo prostor, kjer se nihče ne boji izraziti svojega mnenja. Motivacija in ustvarjalnost pa lahko prideta tudi iz dinamičnega okolja oziroma raznolikosti dela. Pozitivni učinek multiprojektne okolja pa je tudi zmanjšano tveganje, ker podjetje ni odvisno le od enega naročnika.

## **Kaj so glavne slabosti, ki pridejo iz delovanja v multiprojektne okolju?**

Rezultati raziskave so pokazali, da podjetje, ki deluje v dinamičnem, multiprojektne okolju, zelo težko predvidi obseg dela, ki bo potreben pri določenem projektu. Med sodelovanjem z naročniki se pojavljajo spremembe, ki vplivajo tudi na ostale projekte. Zaradi dinamičnosti prihaja do velikega nihanja v količini dela, kar ni stroškovno optimalno. Intervjuvanci so poudarili, da v obdobjih velike količine dela lahko pride do popolne zasedenosti zaposlenih, kar pomeni, da podjetje nima kapacitet za morebitne dodatne zahteve naročnika. V obdobjih velike količine dela so pogoste nadure, ki povečujejo stroške dela. Zelo hitro pride do preobremenjenosti zaposlenih, ki na dolgi rok vodi v izgorelost. Rezultati raziskave so hkrati pokazali, da so v multiprojektne okolju zelo pomembne prioritete liste, a zaradi njih lahko pride do tega, da je projekt višje na prioritete listi izpeljan kakovostno, projekt nižje na prioritete listi pa precej nekakovostno. Intervjuvanci so poudarili, da pri projektih, ki so nižje na prioritete listi, pogosto pride do napak, ki vodijo v nezadovoljstvo naročnika. Napake pa lahko nastanejo tudi zato, ker se zaposleni ne morejo posvetiti eni stvari stoodstotno. Ker zaposleni ve, da ga v dnevu čaka še delo na drugih projektih, želi trenutno nalogo čim prej končati, kar lahko zniža kakovost dela. Hkrati je raziskava pokazala, da se nekateri naročniki ne zavedajo, da izvajalec deluje v multiprojektne okolju, zato so nerazumevajoči in imajo zahteve, ki presegajo kapacitete podjetja. Ko zaposleni vodi ali dela na več projektih hkrati, je na njem ogromno odgovornosti, kar povzroča dodaten stres. Rezultati raziskave so pokazali, da lahko

zaposlene obremenjujejo tudi informacije, ki jih je na dnevni ravni lahko preveč in pa miselni prehod iz enega projekta na drugega, sploh če se projekta izvajata za dve popolnoma drugačni industriji. Prednost multiprojektne okolja je pridobitev številnih znanj, a je to lahko tudi slabost. To seveda pomeni, da zaposleni ne morejo postati strokovnjaki, ker je njihovo delo preveč široko.

### **S pomočjo katerih orodij lahko obvladujemo delovanje v multiprojektne okolju?**

Intervjuvanci menijo, da bi bilo dobro, če bi podjetje v primeru povečanja količine dela vključevalo zunanje sodelavce. Še bolj pomembno pa je, da ima zaposlene, ki so kakovostni in fleksibilni, ter vodje projektov s potrebnimi kompetencami in večletnimi izkušnjami. Rezultati raziskave so pokazali, da hranjenje dokumentov na enem mestu lahko pomaga pri organizaciji materialov, skupni koledarji in razne platforme pa pri organizaciji časa. Močne vrednote in stimulatívno delovno okolje lahko pomagajo pri tem, da podjetje ohrani motiviranost zaposlenih. Tudi odprta in sproščena komunikacija je ključna pri reševanju izzivov v multiprojektne okolju. Intervjuvanci menijo, da morajo biti v multiprojektne okolju pogosti timski sestanki, na katerih se timi pogovarjajo o poteku projekta in se obveščajo o morebitnih preobremenjenostih in izzivih. Ker gre za veliko informacij, je lahko uporabno tudi zapisovanje vsake podrobnosti. Oglaševalska agencija ima vse podatke o projektih zbrane na platformi Scoro, ki je orodje za vodenje projektov. Vendar pa je raziskava hkrati pokazala, da platforma Scoro ne pomaga pri obvladovanju izzivov v multiprojektne okolju.

### **Kako lahko izboljšamo delovanje v multiprojektne okolju?**

Intervjuvanci so izpostavili, da lahko digitalizacija in avtomatizacija olajšata in skrajšata izvajanje določenih nalog. To je še posebej uporabno v multiprojektne okolju, v katerem se dnevno opravi zelo veliko nalog. Digitalizacija in avtomatizacija omogočita, da se zaposleni posvetijo drugim delom projekta in so bolj učinkoviti. Tudi učinkovita in odprta komunikacija lahko prispevata k hitrejšemu in bolj učinkovitemu reševanju izzivov. Ne le interno, temveč tudi z naročnikom. Intervjuvanci menijo, da so prioritete liste pomembne, a je pomembno tudi, da se zaposleni potrudijo pri vsakem projektu, ne glede na pomembnost. Uporabno je lahko tudi sodelovanje z zunanjimi partnerji vsakič, ko se predvidi oziroma opazi povečanje količine dela. Intervjuvanci menijo, da se na tak način poveča kakovost projekta.

## **4 DISKUSIJA IN PRIPOROČILA**

Raziskava je pokazala, da delovanje v multiprojektne okolju omogoča hitrejšo rast in hitrejši napredek podjetja, kar je izpostavil že Epicflow (2019). Intervjuvanci so večkrat poudarili, da z delom v multiprojektne okolju v kratkem času pridobijo veliko količino znanja in izkušenj, o čemer je govoril že Anurag (brez datuma). Reibchen, Engel in Grantz

(2018, str. 8) so omenili tudi kombiniranje znanja zaposlenih, kar je razvidno tudi iz pričujoče raziskave.

Pozitivni učinek multiprojektne okolja, ki ga nisem zasledila v literaturi, je zmanjšano tveganje, ker podjetje ni odvisno le od enega naročnika. Raziskava je pokazala, da je delo na več projektih podlaga za bolj dinamično delo, širše razumevanje poslovnega okolja in uporabo dobrih praks tudi v drugih projektih. Z ugotovitvami raziskave prispevam k literaturi o delovanju v multiprojektne okolju s predstavitvijo empiričnih ugotovitev, da se z delom v multiprojektne okolju zaposleni naučijo fleksibilnosti in hitrega reševanja problemov. Slednja prednost v literaturi ni pogosto omenjena. Poleg tega v tovrstnem okolju zaposleni spoznajo sebe, svoje talente, zato lažje napredujejo na svoji karierni poti. Eden od intervjuvancev je izpostavil tudi, da se bolj poistoveti z in potruži za projekte takrat, ko dela na več raznolikih, krajših projektih, na katerih dela več ljudi. Raziskave, ki bi ugotovljale povezavo med trajanjem projekta, delovanjem v multiprojektne okolju in poistovetenjem s projektom, so zelo omejene, zato s to ugotovitvijo prispevam k razumevanju novih prednosti delovanja v multiprojektne okolju.

V multiprojektne okolju je zelo težko predvideti obseg dela in slediti spremembam, ki so zelo pogoste. Prihaja tudi do nihanja v količini dela, kar pomeni, da v določenih obdobjih ni kapacitet za dodatne zahteve naročnika, oziroma pride do preobremenjenosti zaposlenih. O tem sta govorila že Hösli (2021) in Mayhew (brez datuma), pričujoča raziskava pa je to tudi potrdila. Rezultati raziskave so pokazali, da se zaposleni v multiprojektne okolju ne morejo popolnoma posvetiti eni nalogi, kar lahko privede do napak. To je skladno z ugotovitvami Elonen in Artto (2003), ki sta ravno tako govorila o pogostosti napak zaradi delovanja na več projektih hkrati.

V literaturi ni pogosto omenjen izziv, ki izhaja iz prioriteten list, ki so velik del multiprojektne okolja, zato s to ugotovitvijo prispevam k razumevanju izzivov v multiprojektne okolju. Intervjuvanci so poudarili, da so projekti, ki so višje na prioriteten listi, pogosto veliko bolj kakovostno izpeljani kot tisti, ki so na dnu prioriteten liste. Pri projektih, ki so nižje na prioriteten listi, prihaja do napak in posledično nezadovoljstva naročnika. V obstoječi literaturi na področju delovanja v multiprojektne okolju se zelo redko izpostavlja vidik naročnika. Ti se pogosto ne zavedajo, da niso edini naročnik in postavljajo zelo visoke zahteve. Tudi s to ugotovitvijo prispevam k boljšemu razumevanju izzivov v multiprojektne okolju, vezanih na naročnika. Količina odgovornosti in informacij, ki pridejo zaradi delovanja na več projektih, je lahko velika ovira in povzroča še večji stres. Raziskava je pokazala, da je prednost delovanja v multiprojektne okolju to, da zaposleni dobijo zelo široko znanje. Tisti, ki želijo postati strokovnjaki na svojem področju, pa to omenjajo kot izziv.

Oglaševalska agencija ohranja svojo uspešnost v multiprojektne okolju tako, da po potrebi vključuje zunanje sodelavce. Trego (2017) je poudaril, da zunanje izvajanje lahko privede do prihranka časa, denarja ter povečanja produktivnosti in kakovosti dela. Eden od

intervjuvancev je predlagal, da bi jih v obdobjih preobremenitve lahko uporabljali še več. Iz raziskave je razvidno, da v podjetju uspešnost ohranjajo tudi s kakovostnimi in fleksibilnimi zaposlenimi. To je izpostavil že Martins (2021), ki je poudarjal tudi pomembnosti učinkovite komunikacije. Rezultati raziskave kažejo, da oglaševalska agencija veliko dela na področju komunikacije. Intervjuvanci so poudarili, da so jim pomembne tudi močne vrednote in timski sestanki, ki povečujejo motiviranost zaposlenih.

Stackfield (brez datuma), Simmons (2021) in Waida (2022) so govorili o pomembnosti uvedbe primerne programske opreme, če podjetje dela v multiprojektnem okolju. Rezultati raziskave so pokazali, da ima oglaševalska agencija vse podatke o projektih zbrane na platformi Scoro, ki je orodje za vodenje projektov. Vendar pa je raziskava hkrati pokazala, da platforma Scoro ne pomaga pri obvladovanju izzivov v multiprojektnem okolju. Stackfield (brez datuma) je omenil, da je uvedba določene programske opreme smiselna le, če se vanj vnesejo vsi podatki, in če so vsi seznanjeni z delovanjem programa. Direktor oglaševalske agencije je v intervjuju omenil, da imajo dokumente shranjene na Google Drive, kar pomeni, da nimajo vsega združenega na tej platformi. Morda ni težava v platformi, vendar v dodeljevanju virov. En intervjuvanec je namreč poudaril, da vodje projektov pogosto napačno ocenijo delovne ure.

Na podlagi ugotovitev raziskave sem pripravila tudi praktična priporočila, ki jih predstavim v nadaljevanju. Moj prvi predlog je, da oglaševalska agencija uporablja orodja, kot je na primer analiza odvisnost, ki jo opisujejo Reibchen, Engel in Grantz (2018, str. 9–10). Tako bi točno vedeli, kateremu projektu morajo na podlagi njegovega vpliva posvetiti več pozornosti. Tudi portfelj tehnika, ki pomaga pri postavitvi prioritet, bi jim pomagala pri bolj učinkovitem delovanju v multiprojektnem okolju. O njej so govorili Reibcehn, Engel in Grantz (2018, str. 10). Rezultati raziskave so namreč pokazali pomanjkanje v jasni določitvi prioritet. Nekateri intervjuvanci so vedeli, kateri projekti so prioritetni, nekateri pa so omenili, da jim izziv povzroča nepoznavanje prioritet. To pomeni, da prioritete niso jasno deljene z vsemi zaposlenimi.

Menim, da je izbrana oglaševalska agencija premajhna, da bi uvedla projektno pisarno. Bi pa oglaševalski agenciji svetovala, da zaposli eno osebo, ki bi opravljala vse naloge, ki jih opravlja projektna pisarna. Strasser (2018) omenja, da so naloge projektne pisarne podpora zaposlenim, usklajevanje virov, zagotavljanje ažurnosti, vzpostavitev smiselnih procesov in druge. Menim, da bi lahko dodatna oseba, ki bi opravljala naloge projektne pisarne, razbremenila direktorja, ki ima na splošno veliko nalog in pomembno prispevala k povezovanju projektov na strateški ravni.

V literaturi sem zasledila številne agilne metode, ki so primerne za podjetja, ki se soočajo z nenehnimi spremembami. V okviru raziskave sicer intervjuvanci niso omenjali agilnih metod, bi pa vseeno svetovala oglaševalski agenciji, ki dela v kompleksnem, multiprojektnem okolju, da v svoje poslovanje uvedejo eno izmed agilnih metod, ki jih Scholz, Sieckmann in Kohl (2020, str. 239) opredeljujejo kot prilagodljive pristope, ki so



usmerjene k željam stranke, podpirajo samoorganizacijo ter formalno in neformalno komunikacijo. Z agilnimi oziroma prilagodljivimi pristopi bi se lažje prilagajali spremembam, ki se nenehno dogajajo v multiprojektne okolju. V multiprojektne okolju je zelo težko predvideti obseg dela oziroma se obseg dela čez čas spreminja, zato so prilagodljivi pristopi najbolj primerni. Kot sem že omenila, so prioritete liste velik del multiprojektne okolja. Pričujoča raziskava je pokazala, da so projekti, ki so višje na prioritete listi, pogosto veliko bolj kakovostno izpeljani kot tisti, ki so na dnu prioritete liste. Pri teh projektih prihaja do napak in posledično nezadovoljstva naročnika. S prilagodljivimi oziroma agilnimi metodami bi lažje sledili spremembam v prioritetah in se soočili tudi s tem izzivom.

## **SKLEP**

Podjetje, ki deluje v multiprojektne okolju, izvaja več projektov hkrati. Engwall in Jerbrant (2003, str. 386) navajajo, da si projekti delijo isti kader in sistem upravljanja. Podjetje, ki deluje v multiprojektne okolju, na ta način učinkovito upravlja človeške vire v številnih projektih. V multiprojektne okolju so projekti soodvisni, kar pomeni, da motnje pri enem projektu vplivajo na druge projekte (Engwall & Jerbrant, 2003).

Raziskave kažejo, da delovanje v multiprojektne okolju prinaša številne prednosti in izzive. Sicer pa je na temo prednosti in izzivov v multiprojektne okolju narejenih zelo malo znanstvenih raziskav, zato sem morala uporabiti tudi različne spletne vire. Prednosti delovanja v multiprojektne okolju so hitro pridobivanje izkušenj, prihranek časa, večje zaupanje naročnikov, povečanje dohodka in vrednosti podjetja, številne sinergije, širjenje znanja, višja učinkovitost in konkurenčnost (Anurag, brez datuma; Elonen & Arto, 2003; Reibchen, Engel & Grantz, 2018). Delovanje v multiprojektne okolju pa prinaša tudi izzive. Izzivi delovanja v multiprojektne okolju so prerazporeditev virov med projekte, razpršenost projektov po različnih oddelkih, preobremenjenost človeških virov, ki vodi do višje fluktuacije in stroškov. Preobremenjenost lahko dolgoročno vodi do izgorelosti zaposlenih. Izzivi delovanja v multiprojektne okolju so tudi pomanjkanje virov in osredotočenosti na en projekt, več napak in posledično slabša kakovost projektov (Elonen & Arto, 2003; Engwall & Jerbrant, 2003; Hösl, 2021; Mayhew, brez datuma; Simmons, 2021).

Rezultati pričujoče raziskava kažejo, da delovanje v multiprojektne okolju podjetju omogoča hitrejšo rast, napredovanje in številne sinergije. Zaposleni v podjetju, ki deluje v multiprojektne okolju, lahko v zelo kratkem času usvojijo določeno znanje in pridobijo izkušnje. Po mnenju intervjuvancev se prednost multiprojektne okolja kaže tudi v boljšem poznavanju sebe in talentov zaradi zelo raznolikega dela. Zaradi boljšega poznavanja talentov in sposobnosti, hitreje in lažje napredujejo v svoji karieri in dosežejo karijerne cilje. V multiprojektne okolju je zelo pomembna prilagodljivost in hitro reševanje izzivov, ki se ga zaposleni zelo hitro naučijo. Poleg tega pa lahko kombiniranje znanja zaposlenih, podjetju prinese številne sinergije.

Pričujoča raziskava je pokazala, da v multiprojektne okolju podjetje ni odvisno le od enega samega naročnika. To pa seveda pomeni, da je tveganje manjše. Poleg tega, da podjetja v multiprojektne okolju dosegajo številne sinergije, pa ima tudi podlago za bolj dinamično delo in širše razumevanje poslovnega okolja. To pa pomeni, da lahko podjetje dobre prakse enega projekta uporabi tudi v drugem projektu in lažje doseže zastavljene cilje. Rezultati raziskave kažejo, da se v multiprojektne okolju zaposleni bolj poistovetijo s projekti zaradi njihove majhnosti in kratkoročnosti. Dobro delovno okolje pa prinese boljše poslovne rezultate. V multiprojektne okolju so spremembe zelo pogoste. Podjetje zato zelo težko predvidi obseg dela in sledi čisto vsem spremembam, ki se dogajajo dnevno. Prihaja tudi do nihanja v količini dela, kar pomeni, da pride v določenih obdobjih do preobremenitve zaposlenih. Zaposleni v multiprojektne okolju se ne morejo popolnoma posvetiti eni nalogi, kar lahko privede do napak. Rezultati so hkrati pokazali, da so prioritete liste zelo pomembne v multiprojektne okolju. Zaradi prioritete list je pogosto, da so projekti, ki so višje na prioritete listi, bolj kakovostni kot tisti, ki so na dnu prioritete liste. Projektom, ki so na dnu prioritete liste podjetje ne posveča veliko pozornosti, zato lahko pride do napak in posledično nezadovoljstva naročnika. Pričujoča raziskava je pokazala, da imajo naročniki visoke zahteve, ker se ne zavedajo, da niso edina stranka. Količina odgovornosti in informacij, ki pridejo zaradi delovanja na več projektih hkrati, je lahko velika ovira in stres.

Moja raziskava je pokazala, da oglaševalska agencija ohranja svojo uspešnost v multiprojektne okolju tako, da po potrebi v izvedbo projektov vključuje zunanje izvajalce, kar ji omogoča, da prihrani čas in denar ter tako poveča tudi učinkovitost delovanja v multiprojektne okolju. Raziskava je pokazala tudi, da uspešnost ohranjajo s kakovostnimi in fleksibilnimi zaposlenimi, z učinkovito komunikacijo, močnimi vrednotami in rednimi timske sestanki, ki povečujejo motiviranost zaposlenih.

Omejitev moje raziskave predstavlja dejstvo, da nekateri intervjuvanci zaradi predanosti podjetju in strasti do dela niso razkrili vseh morebitnih izzivov. Poleg tega med izvajanjem intervjujev niso imeli dovolj časa, da bi razmislili o morebitnih prednostih in izzivih. Omejitev moje raziskave predstavlja tudi dejstvo, da je bila omejena zgolj na eno podjetje. Zaradi tega predvidevam, da nisem spoznala vseh morebitnih prednosti in izzivov multiprojektne okolja. Moj predlog za nadaljnje raziskave bi bila vključitev več podjetij iz različnih industrij. Na ta način bi prišli v stik z več pogledi in vidiki prednosti in izzivov multiprojektne okolja. V pričujoči nalogi sem uporabila kvalitativno metodo raziskovanja, v prihodnje pa bi bilo smiselno narediti tudi kvantitativno raziskavo s pomočjo ankete. S pomočjo ankete bi lahko raziskovalci hitreje zbrali večje število numeričnih podatkov, ki bi jih lahko tudi statistično preverjali.

## **LITERATURA IN VIRI**

1. Agencija 101. (2014). *Poročilo poslovanja v letu 2013* (interni vir). Ljubljana: Agencija 101.

2. Anantatmula, V. (2010). Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance. *Engineering Management Journal*, 22(1), 13–22.
3. Anurag, A. (brez datuma). *Why and How to Manage Multiple Projects* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.orangescrum.com/blog/why-and-how-to-manage-multiple-projects.html>
4. Burke, R. (1999). *Project Management: Planning & Control Techniques*. Chichester: John Wiley & Sons.
5. Ebbesen, J. B. & Hope, A. (2013). Re-imagining the Iron Triangle: Embedding Sustainability into Project Constraints. *PM World Journal*, 2(3), 2330-4480.
6. Elonen, S. & Arto, K. (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), 395-402.
7. El-Sabaa, S. (2001). The skills and career path of an effective project manager. *International Journal of Project Management*, 19(1), 1–7.
8. Engwall, M. & Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management? *International Journal of Project Management*, 21(6), 403–409.
9. Epicflow. (2019). *Why Multi-Project Management Is Becoming a Necessity* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.epicflow.com/blog/why-multi-project-management-is-becoming-a-necessity/>
10. Eskerod, P. (1996). Meaning and action in a multi-project environment. Understanding a multi-project environment by means of metaphors and basic assumptions. *International Journal of Project Management*, 14(2), 61–65.
11. Gareis, R. & Huemann, M. (2011). *Project Management Competences in the Project-oriented Organisation*. The Gower Handbook of Project Management. Vienna: University of Economics and Business.
12. George, C. (2011). Project Based Organization - an Integrated Approach. *Management & Marketing*, 4(2), 265–273.
13. Guštin, R. (2010). *Obvladovanje projektov: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC.
14. Hans, W., Herroelen, W., Leus, R. & Wullink, G. (2007). A hierarchical approach to multi-project planning under uncertainty. *Omega*, 35(5), 563–577.
15. Henrie, M. & Sousa-Poza, A. (2005). Project management: A cultural literary review. *Project Management Journal*, 36(2), 5–14.
16. Hösli, D. (2021). *Challenges in Multi-Project Management* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.pqforce.com/en/blog/challenges-in-multi-project-management/>
17. Isakow, A. & Golany, B. (2003). Managing multi-project environments through constant work-in-process. *International Journal of Project Management*, 21(1), 9–18.
18. Jamshed S. (2014). Qualitative research method-interviewing and observation. *Journal of basic and clinical pharmacy*, 5(4), 87–88.

19. Keizer, A. (2022). *What is a Creative Agency & What Services Do They Provide* [objava na blogu]. Pridobljeno 6. marca 2022 iz <https://www.wrapbook.com/blog/what-is-a-creative-agency>
20. Kljajić, M. & Pucihar, A. (2014). Impacts of the implementation of a project management information system. *Organizacija (Kranj)*, 47(1), 14-23.
21. Kracik, L., Vacik, E. & Plevny, M. (2013). *Application of the multi-project management in companies*. Plzen: University of West Bohemia, Faculty of Economics.
22. Loiro, C., Castro, H., Ávila, P., Cunha, M., Putnik, G. & Ferreira, L. (2019). Agile Project Management: A Communicational Workflow Proposal. *Procedia Computer Science*, 164(1), 485–490.
23. Martins, J. (2021). Asana. *9 strategies for successfully managing multiple projects*. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://asana.com/resources/managing-multiple-projects>
24. Mayhew, R. (brez datuma). The Disadvantages of Multiple Projects Within the Workplace. *Chron.* Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://smallbusiness.chron.com/disadvantages-multiple-projects-within-workplace-10674.html>
25. Megh, K. (2020). *Project definition, Lifecycle and role of Project Managers*. Utah: Utah State University.
26. Meredith, R., Posner, B. Z. & Mantel, S. J. (1995). *Project management: a managerial approach*. New York: John Wiley.
27. Miterev, M., Mancini, M. & Turner, R. (2017) Towards a design for the project-based organization. *International Journal of Project Management*, 35(3), 479-491.
28. Mitsuru K. (2007). *Project-based Organization in the Knowledge-based Society*. London: Imperial College Press.
29. PMI Standards Committee. (1996). *A guide to the project manager body of knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute.
30. Pollack, J., Helm, J. & Adler, D. (2018). What is the Iron Triangle, and how has it changed? *International Journal of Managing Projects in Business*, 11(2), 527–547.
31. Project Management Institute. (2000). *PMBOK Guide*. Evanston: Electronic Imaging Services.
32. Reibchen, C., Engel, J. & Grantz, J. (2018). *Multi-Project Management*. Nemčija: Passcon GmbH.
33. Rozman, R. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projektov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Russel, D. & Preston J. (2016). *Project Management From Simple to Complex*. Minnesota: University of Minnesota Libraries Publishing.
35. Schmid, T. (2009). *Strategic project management made simple: practical tools for leaders and teams*. New York: John Wiley & sons cop.
36. Scholz, A., Sieckmann, K. & Kohl, H. (2020). Implementation with agile project management approaches: Case Study of an Industrie 4.0 Learning Factory in China. *Procedia Manufacturing*, 45(1), 234–239.

37. Schwalbe, K. (2015). *An Introduction to Project Management, Fifth Edition*. Minneapolis, Minnesota: Schwalbe Publishing.
38. Simmons, M. (2021). *Multi-Project Management: 5 Essential Tips* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.projectmanager.com/blog/multi-project-management-tips>
39. Sohi, A., Hertogh, M., Rekveldt, M. & Blom, R. (2016). Does Lean & Agile Project Management Help Coping with Project Complexity? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226(1), 252–259.
40. Stackfield. (brez datuma). *What is multi-project management and what is not multi-project management* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.stackfield.com/blog/multi-project-management-135>
41. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
42. Stare, A. (2021). *Agilno!? Projekti, zaposleni, podjetja*. Ljubljana: Agencija Poti.
43. Strasser, J. (2018). *7 Crucial Success Factors for Multi-Project Management (+ Checklist)* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/success-factors-for-multi-project-management/>
44. Svejvig, P. & Andersen, P. (2015). Rethinking project management: A structured literature review with a critical look at the brave new world. *International journal of project management*, 33(2), 278–290.
45. Trego, M. (2017). *Tips for managing multiple projects from those who run multiple companies* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.hibox.co/blog/tips-managing-multiple-projects-from-those-who-run-multiple-companies/>
46. Verzuh, E. (1999). *The Fast Forwarding MBA in Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
47. Viktorsson, A., Sundström, P. & Engwall, M. (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), 385–394.
48. Waida, M. (2022). *The Ultimate Guide to Multi-Project Management* [objava na blogu]. Pridobljeno 3. aprila 2022 iz <https://www.wrike.com/blog/multi-project-management-guide/#What-is-multi-project-management>
49. Wideman, R. M. (2007). *The Project Management Life Cycle By Jason Westland: A book review by R. Max Wideman*. Vancouver: AEW Services.
50. Watt, A. (2014). *Project Management*. BC Campus: Creative Commons Attribution.
51. Youker, R. (2017). PM World Journal The Difference between Different Types of Projects. *PM World Journal*, 6(4), 1–8.
52. Young, T. L. (2001). *The handbook of project management*. London: Kogan Page.

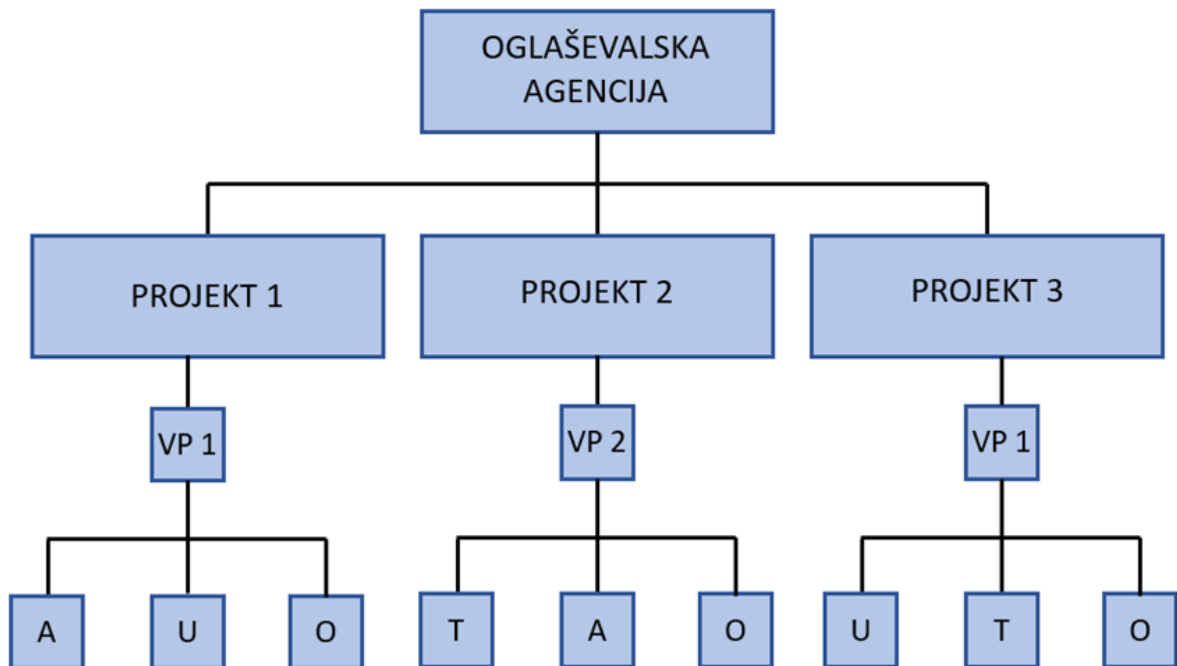


## **PRILOGE**





## Priloga 1: Struktura izbrane oglaševalske agencije



- VP 1: Vodja projektov 1
- VP 2: Vodja projektov 2
- O: Oblikovalec
- A: Asistent
- T: Tekstopisec
- U: Upravljalec družbenih omrežij

## **Priloga 2: Vprašalnik za intervjuje**

1. Kaj so glavne prednosti delovanja v multiprojektne okolju?
2. Kaj so glavne slabosti delovanja v multiprojektne okolju?
3. S pomočjo katerih orodij lahko obvladujemo delovanje v multiprojektne okolju?
4. Kako lahko izboljšamo delovanje v multiprojektne okolju?