

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

ZAKLJUČNA STROKOVNA NALOGA VISOKE POSLOVNE ŠOLE
**PLANIRANJE IN ORGANIZIRANJE PROJEKTA IZVEDBE
DELAVNICE Z ZDRAVO PREHRANO »PLAY-FIT«**

Ljubljana, november 2021

NATAŠA ŠPES

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Nataša Špes, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Planiranje in organiziranje projekta izvedba delavnice z zdravo prehrano »Play-fit«, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Matejem Černetom

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
1 PLAN IN PLANIRANJE	2
1.1 Osnovni pojmi planiranja	3
1.1.1 Namen izbranega projekta	3
1.1.2 Cilji izbranega projekta	4
<i>1.1.2.1 Obseg izbranega projekta</i>	4
<i>1.1.2.2 Omejitve projekta</i>	4
1.2 Vrste specifikacij	5
Funkcionalne specifikacije za planiranje in organiziranje fitnes delavnice so naslednje:	5
Tehnične specifikacije pa bi opredelili takole:	5
1.3 Terminski plan izvedbe	5
1.3.1 Izdelava seznama aktivnosti »WBS«	6
1.4 Planiranje virov projekta	7
1.5 Planiranje stroškov podjetja	8
1.6 Management projektnih tveganj	10
1.6.1 Planiranje obvladovanja tveganj.....	10
1.6.2 Seznam tveganj in ukrepov.....	13
1.7 Oskrba z materialom in opremo ter storitev	14
2 ORGANIZIRANJE PROJEKTA	15
2.1 Organizacijska struktura	16
2.2 Vrste organizacijskih struktur	16
2.2.1 Funkcijska organizacija	16
2.2.2 Matrična organizacija	17
2.2.3 Projektna organizacija	18
2.3 Strukturiranje projekta	19
2.4 Opredelitev delovanja projektnega tima	20
2.5 Matrika pristojnosti in odgovornosti	20
2.6 Poslovník podjetja	21
SKLEP	22
LITERATURA IN VIRI	24

KAZALO TABEL

Tabela 1: Omejitve/mejniki projekta.....	5
Tabela 2: Seznam aktivnosti (WBS)	6
Tabela 3: Plan virov	7
Tabela 4: Enostavna matrika stroškov podjetja.....	9
Tabela 5: Seznam ovrednotenih tveganj	12
Tabela 6: Seznam tveganj in ukrepov	13
Tabela 7: Matrika pristojnosti in odgovornosti:.....	20

KAZALO SLIK

Slika 1: Projektna tveganja.....	11
Slika 2: Funkcijska organizacija	17
Slika 3: Matrična organizacija.....	18
Slika 4: Projektna organizacija.....	19
Slika 5: Organiziranje izvajalcev projekta – RBS.....	19

SEZNAM KRATIC

ang. – angleško

RBS – (angl. Resource Breakdown Structure); organigram izvajalcev projekta

WBS – (angl. Work Breakdown Structure); retrogradna členitev projekta

UVOD

Živimo v času, kjer je pritisk močne konkurence podjetja prisilila v boj za obstanek na trgu in realizacijo dobička, zato vse več podjetij v svoje poslovanje uvaja projektni način dela, ki omogoča učinkovito uvajanje novosti, ki zagotavljajo konkurenčnost. Podjetja so se primorana nenehno spreminjati, konkurenčnost na trgu pa je pogojena prilagajanju okolja.

Projekt je zelo pomemben proces delovanja podjetij. Vodijo k razvoju, konkurenčnosti in njihovemu obstoju. Prvi korak v boju za konkurenčnostjo pa predstavlja **plan**. Če so podjetja projektno usmerjena, lahko dober plan lahko privede med najuspešnejše organizacije, slabo planiranje pa lahko vodi do velikih izgub, v najslabšem primeru do likvidacije oziroma stečaja družbe.

Z uspešnim načrtovanjem in organiziranjem ter vodenjem in kontroliranjem rešujemo različne situacije, zato sem se odločila to temo obravnavati v moji nalogi. Zaključna strokovna naloga obravnava fazo priprave projekta, to sta fazi **planiranja** oziroma **načrtovanja** in **organiziranja**, ki sta nalogi managerja. V zadnjem desetletju je projektni management postal zelo pomembna funkcija v podjetju, saj prav projekti predstavljajo pomemben del našega vsakdana.

Bastič (2002, str. 30) v svojem delu opredeli, kaj načrtovanje projekta zajema, in sicer moramo določiti dejavnosti projekta, trajanje aktivnosti, določiti potrebne vire za njihovo izvajanje, izdelati akcijski načrt projekta in načrt stroškov ter opredeliti način spremljanja njegovega izvajanja.

V uvodu bom za izbrani projekt predstavila, kaj vse zajema faza priprave projekta, to sta proces planiranja in proces organiziranja. Cilj mojega projekta je na praktičnem primeru prikazati kompleksnost in poudariti pomen skrbno načrtovane celotne izvedbe planiranja projekta z vsemi aktivnostmi, ki jih je potrebno razčleniti. Zaključne strokovne naloge se lotevam z namenom pomagati organizaciji pri planiranju in organiziranju projekta.

Opredelila bom namen in cilje, kaj projekt obsega, in kaj so njegove omejitve. Za vsak projekt je najprej potrebno opredeliti cilje, pod katere mislimo neko prihodnje, zeleno stanje, velikokrat pa so razlog neuspešnega projekta tudi nejasno opredeljeni cilji. Namen projekta mora biti natančno opredeljen in je ena od najpomembnejših funkcij, na osnovi tega pa poteka celotno planiranje.

Izdelala bom seznam vseh potrebnih aktivnosti. Pri planiranju se začne faza priprave projekta, zato bom najprej izdelala seznam vseh aktivnosti, ki si sledijo v logičnem zaporedju, in ki so povezane s planiranjem predstavljenega projekta, ki so potrebne za uspešno izvedbo. Pri fazi priprave bom projekt razčlenila in izdelala seznam aktivnosti Work Breakdown Structure (v nadaljevanju WBS).

Najpomembnejše orodje predstavlja mrežni gantogram, v katerem bom določila trajanje posamezne aktivnosti in njihove izvajalce, to pa bo predstavljalo, skupaj s planom virov, osnova za plan stroškov.

Pri vsakem projektu je nujno potrebno opredeliti tveganja, zato bom izdelala seznam ovrednotenih tveganj posamezne aktivnosti, nato pa na podlagi teh ovrednotenij izdelala seznam tveganj in ukrepov za obvladovanje teh tveganj. Pripravila bom plan oskrbe s storitvami in materialom.

Predstavila bom organiziranje projekta na konkretnem primeru organiziranja Fitness delavnice z zdravo prehrano. Pri mojem projektom bom delavce organizirala v tri ravni s pomočjo Resource Breakdown Structure (v nadaljevanju RBS). Opredelila bom definicijo in delovanje projektnega tima ter izdelala matriko pristojnosti in odgovornosti. Veliko vlogo pri organiziranju projekta predstavlja poslovnik podjetja, saj določajo način izvajanja nekih procesov.

Pri vsakem področju bom najprej predstavila priporočila iz literature, na podlagi teh pa prikazala uporabo na izbranem primeru organiziranja delavnice.

1 PLAN IN PLANIRANJE

Kerzner (2006, str. 267) meni, da je planiranje ena najpomembnejših faz vsakega projekta, saj če je planiranje izvedeno kar se da efektivno, in vsi udeleženi sodelujejo pri razvoju plana, potem so možnosti uspeha zagotovljene, kljub dobri pripravljenosti pa vedno obstaja možnost sprememb. Vsak dober plan se začne s tem, kaj mi dejansko potrebujemo za izvedbo le-tega.

»Plani so vedno rezultat procesa planiranja. Največkrat kot plane štejemo napisane dokumente, v katerih so navedeni planski cilji in naloge organizacije, njihovo zaporedje in roki za njihovo uresničitvev. Plan praviloma vsebuje vrsto opredeljenih politik za plansko obdobje, programe, predračune, akcijske načrte in druge organizacijske prijeme, ki rabijo za lažje uresničevanje plana.« (Pučko, 1994, str. 266).

»Planiranje je na osnovi predvidevanja postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitvev. Planiranje v metodološkem smislu je proces določanja ciljev, razvijanja alternativnih poti za njihovo dosego, ocenjevanje in zbiranje med njimi in oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune.« (Pučko, 1994, str. 266).

Pučko (1994, str. 265) meni, da je planiranje ena izmed najpomembnejših funkcij managementa. Torej je nekakšno vodilo, ki udeležence usmerja in omejuje. Pravi, da planiranje temelji na predvidevanju, in je proces v smislu določanja ciljev ter poti za njihovo uresničitvev. V fazi planiranja izbiramo med alternativami, ki jih oblikujemo v plane. Ravno

plan pa je pisna oblika dokumenta in je posledica samega planiranja. V prvi fazi planiranja določamo planske cilje.

»Planski cilj je rezultat, ki ga želi organizacija doseči v planskem obdobju.« Cilji so želeni rezultati in so vnaprej zamišljeni. Med postavljenimi cilji in doseženimi rezultati pa lahko praviloma prihaja do manjših ali večjih razlik in ni nič kritičnega, če ostaja v določenem okviru. Organizacija si vedno postavi več planskih ciljev, ki morajo biti med seboj usklajeni, saj so med seboj praviloma soodvisni (Možina in drugi, 1994, str. 270).

Pomembno je, da sta planiranje in kontrola neločljivi, ker so v planu postavljeni standardi, na katere se opira kontrola, navajata avtorja Dimovski in Penger (2008, str. 42).

Pri planiranju moramo najprej izdelati terminski plan aktivnosti. Potrebno je pripraviti seznam aktivnosti, nato oceniti čas trajanja posamezne aktivnosti, izvajalce aktivnosti in plan virov, kar je osnova za planiranje stroškov podjetja. Nazadnje opredelimo še vsa morebitna tveganja in ukrepe za zniževanje le-teh.

Planiranje je skrbno načrtovan proces, ki zahteva veliko časa, kateri je ciljno usmerjen, časovno omejen in enkratni, saj le tako dosežemo želeni cilj. V primeru, da se teh smernic ne držimo, obstaja nevarnost, da bo projekt neuspešen, saj ne dosežemo zelene terminologije izvajanja samih procesov in aktivnosti.

1.1 Osnovni pojmi planiranja

»Cilj projekta oziroma naloga projektnega tima je, da načrtovane **proizvode (obseg)** ustrezne kakovosti ustvari v okviru planiranega časa in predvidenih **stroškov (omejitve)**, naročnik projekta pa bo po koncu projekta z izkoriščanjem proizvodov projekta dosegel svoje poslovne (strateške) cilje, kar je **namen** projekta.« (Stare, 2011a, str. 17–18).

1.1.1 Namen izbranega projekta

Namen projekta odgovarja na vprašanje zakaj sploh se lotevamo določenega projekta, in je ena pomembnejših informacij naročnika, ki pa se izvajajo zaradi doprinosa nekih koristi. Namen je doseči nek cilj, ki pa je časovno veliko bolj opredeljen kot sam namen. V tuji literaturi velikokrat zasledimo, da je projekt vedno izpeljan z namenom za doseganje ciljev poslovanja (Rozman & Stare, 2008, str. 67; Stare, 2011a, str. 15).

Sloveniji predstavlja velik problem nezavedanje oziroma neosveščenost o zdravi in pravilni prehrani. Zato je namen izbranega projekta splanirati delavnice z zdravo prehrano in osveščenost ljudi o zdravi in pravilni prehrani ter poučitev pravilne kombinacije živil v receptih za daljše in kakovostnejše življenje.

1.1.2 Cilji izbranega projekta

Bastič (2002, str. 32) v svojem delu navaja, da je mogoče z vsakim projektom doseči le en cilj. Ta izraža namen njegovega izvajanja in posledično pričakovan izid. Pravi, da mora biti cilj projekta natančno opredeljen in razumljiv brez dodatnih pojasnil. Predstavlja prihodnje, neko zaželeno stanje, kot opisujeta Rozman in Stare (2008, str. 67), cilj pa mora biti dosežen v predvidenem roku, v okviru določenih stroškov in v zahtevani kakovosti. Bastič (2002, str. 32) definira, da je mogoče z vsakim projektom doseči le en cilj, ta pa mora biti jasno opredeljen in razumljiv brez dodatnih pojasnil.

Cilj izbranega projekta je poučiti ljudi o zdravi in kakovostni prehrani s pomočjo slavnih kuharjev in fitness centrov.

Cilji projekta vključujejo **obseg projekta** (proizvodi), in **omejitve** (čas, denar).

1.1.2.1 Obseg izbranega projekta

Wysocki (v Stare, 2011a, str. 16) opredeli vsebino in namen obsega tako, da opredeli meje projekta, razumevanje vsebine, opredelitev ciljev, pričakovanih proizvodov in predaje končnih rezultatov za preverjanje izpeljave projekta.

Obseg projekta planiramo z **vložki, orodji in tehnikami** ter z **izložki**. Med vložke štejemo okoljske dejavnike podjetja, sredstva organizacijskih procesov, projektne listine, predhodne opredelitve obsega projektov in plane za obvladovanje projektov. Med orodja in tehnike uvrščamo ekspertne presoje ter vzorce, obrazce in standarde, med izložke pa plane za obvladovanje obsega projektov (Česen, Kern & Bajec, 2008, str. 105).

Obseg mojega projekta zajema organizacijo predavanj, najem prostorov in zdrave recepte.

1.1.2.2 Omejitve projekta

Jekleni trikotnik projektnega managementa vključuje kakovost, čas in stroške. Stare (2011a, str. 17) meni, da mora pri omejitvi projekta proizvod biti minimalne kakovosti, v okviru predvidenih stroškov in določenega roka. Zato torej ni cilj projektnega tima le ustvarjanje proizvoda, temveč ustvarjanje proizvoda v okviru danih omejitev. Rozman in Stare (2008, str. 68) opredeljujeta, da so omejitve projekta lahko zunanje in notranje.

V tabeli 1 so prikazani mejniki oziroma omejitve projekta za konkreten primer planiranja fitness delavnice, iz katere so razvidni potreben čas trajanja priprav, začetek in rok priprav oziroma rok izvedbe priprav, proračun omenjenega projekta ter sponzorstvo (sodelovanje s fitness centri, slavnimi kuharji, kmetijami, šolami in fakultetami).

Tabela 1: Omejitve/mejniki projekta

Mejniki projekta	Omejitve projekta
Čas trajanja priprav	63 dni
Začetek priprav	23. april 2022
Konec priprav/rok izvedbe	26. junij 2022
Proračun	10.000 EUR
Sponsorstvo	Sodelovanje s fitnes centri, slavnimi kuharji, kmetijami, šolami, fakultetami

Vir: lastno delo.

1.2 Vrste specifikacij

Poznamo funkcionalne in tehnične specifikacije. Snovalci so z obsegom najprej opredelili, kaj bo potrebno ustvariti, nato te proizvode natančno opredelijo, dokument pa se imenuje specifikacija, »projektna naloga« ali pa »tehnični zahtevnik«, kot ga poimenujejo v Sloveniji. Funkcionalne zahteve opisujejo značilnosti proizvodov v običajnem, uporabnikom razumljivem jeziku. Tehnične zahteve pa opisujejo karakteristike proizvodov s »tehničnim« jezikom (Stare, 2011b).

Funkcionalne specifikacije za planiranje in organiziranje fitnes delavnice so naslednje:

- Izračun bazičnega indeksa;
- Seznanitev z vsebino hrane, ki jo zaužijemo;
- Razmerje med beljakovinami, vitamini oz. minerali, maščobami in ogljikovimi hidrati;
- Slavni kuharji;
- Slavni športniki, body-builderji.

Tehnične specifikacije pa bi opredelili takole:

- Trajanje: 1× tedensko; 45 min/delavnico;
- Prostor je opremljen za 50 ljudi z gospodinjskimi aparati (biotehniške fakultete, gostinjske šole, ...).

1.3 Terminski plan izvedbe

S terminskim planom natančno določimo termine in trajanja vseh aktivnosti, priprava pa se začne z izdelavo seznama potrebnih del in z možnim vzporednim izvajanjem aktivnosti. Nastane mrežni plan, v katerem se oceni trajanje aktivnosti. Tako dobimo terminski plan, kjer s pomočjo sodobnih računalniških orodij omogočajo vzporedno vnašanje parametrov,

ki zagotavljajo preglednost in hkrati prilagajajo plan zahtevam naročnika (Stare, 2011a, str. 108).

1.3.1 Izdelava seznama aktivnosti »WBS«

Prvi korak planiranja projektov predstavlja členitev projekta in izdelava seznama aktivnosti WBS. Stare (2011a, str. 108) meni, da bi kratico WBS lahko poslovenili kot členitev projekta, katerega cilj je, da se izdela seznam vseh aktivnosti za učinkovito izveden projekt. Taktične odločitve so ključne pri zahtevah naročnika in tehnologijo izvedbe, pri najemu morebitnih zunanjih izvajalcih, porazdelitvi delov obsega med timom in naročnikom, pri morebitnem nakupu posameznih gradnikov sistema, pri uporabi določenih rešitev ali sestavnih delov in pri financiranju projekta.

Aktivnosti v projektu se naj določajo do tiste mere, ki omogočajo uspešnost planiranja, prepoznavanja rezultatov, organiziranje in izvajanje. Če se aktivnost preveč razčleni, se ne da zagotoviti učinkovitega vodenja in rezultatov (Hauc, 2002, str. 175).

V tabeli 2 so prikazane aktivnosti na primeru planiranja fitnes delavnice z zdravo prehrano.

Tabela 2: Seznam aktivnosti (WBS)

Zap. št. aktivnosti	Vrsta aktivnosti	Zap. št. aktivnosti	Vrsta aktivnosti
1.	Predavanje	3.apr	Oprema prostorov
1. jan	Določitev predavateljev	4.	Fitnes storitve
1. feb	Določitev vsebine predavanj s predavatelji	4.jan	Poiskati fitnes centre v okolici
1. mar	Priprava predavanj	4.feb	Dogovor s fitnes centri
2.	Kuhanje	4.mar	Podpis pogodbe s fitnes centri
2. jan	Poiskati slavne kuharje	4.apr	Oglaševanje v fitnes centrih
2. feb	Določitev termina s kuharji	4.maj	Poiskati športnike
2. mar	Določitev receptov	4.jun	Določitev termina s športniki
2. apr	Poiskati kmetije	5.	Administracija
2. maj	Dogovor o dobavi surovin pri kmetijah	5.jan	Poiskati delavce za delavnico
3.	Infrastruktura	5.feb	Dogovor o oglaševanju delavnice
3. jan	Poiskati prostor	5.mar	Iskanje članov
3. feb	Najem prostora	5.apr	Priprava liste prijavljenih
3. mar	Priskrbiti kuhinjske pripomočke	5.maj	Priprava vstopnic

Vir: lastno delo.

Za pripravo in izvedbo uspešnega projekta moramo vključiti vse aktivnosti; tiste aktivnosti, ki si smiselno sledijo zapovrstjo, in tiste aktivnosti, ki jih lahko opravimo hkrati.

1.4 Planiranje virov projekta

Planiranje virov ima ključnega pomena pri planiranju projekta, saj jih moramo rezervirati veliko vnaprej, da so nam ob izvedbi na voljo. Prav tako moramo oceniti približen čas, ko bomo te vire potrebovali, to pa je ključnega pomeni pri planiranju stroškov projekta. Najpomembnejši viri so tako finančna sredstva, material, kacetete strojev, daleč najbolj nepogrešljivi pri izvajanju sredstev pa so ljudje s svojimi sposobnostmi in znanji.

Planiranje virov je pomembno, ker je potrebno dovolj zgodaj rezervirati ljudi, zasedeno opremo, in je pomembna informacija za oceno stroškov projekta. Stare (2011a, str. 121) poudarja, da »ljudje brez opreme, materiala in energije seveda ne morejo narediti nič, vir pa je tudi denar, ki ga potrebujemo za plačevanje drugih virov. Da bi lahko natančno ocenili vire projekta, uporabimo WBS, in za vsako od aktivnosti opredelimo potrebne vire. Poleg ljudi in virov, vključenih v tabelo, glede na vrsto projekta potrebujemo še transportna sredstva, prostore, energijo, finančna sredstva ipd.«

Z vsako aktivnostjo se v projektu doseže nek rezultat logična povezanost aktivnosti pa s pomočjo teh rezultatov omogoča izvedbo nekega cilja ali končnega cilja projekta. Pri tem ni pomembno, kakšna je medsebojna odvisnost aktivnosti. Pomembno je, da je mogoče ugotoviti rezultate aktivnosti in doseženi cilj projekta (Hauc, 2007, str. 46).

Poleg časa so za izvajanje projekta potrebni še viri. Na količino potrebnih virov vplivamo s spreminjanjem načina izvajanja projekta. Za izvedbo večine projektov so značilni viri finančna sredstva, kapaciteta strojev, ljudje z znanji in sposobnostmi in material potreben za izvedbo projekta (Bastič, 1996, str. 115).

V planu virov uporabimo WBS, tako da za vsako aktivnost določimo vire, poleg ljudi pa opredelimo še ostale storitve in opremo ter ure, potrebne za njihovo izvedbo.

V tabeli 3 je prikazan nazoren plan virov storitve in opreme ter kateri človeški viri bodo zadolženi za njihovo izvedbo. Prikazane so aktivnosti, katerih struktura predstavlja od 1.1 do 5.5 v medsebojnih logičnih povezavah. Sledijo izvajalci aktivnosti in vsi sodelujoči s potrebnim časovnim okvirjem izvajanja posamezne aktivnosti.

Tabela 3: Plan virov

WBS	Izvajalci/hrm	Storitve	Oprema	Št. ur
1.				
A11	Tina, Nataša			32
A12	Primož, Karin			32
A13	Primož, Karin			224
2.				
A21	Nataša, Karin			32

se nadaljuje

Tabela 3: Plan virov (nad.)

WBS	Izvajalci/hrm	Storitve	Oprema	Št. ur
A22	Nataša			8
A23	Nataša			8
A24	Karin, Polde			32
A25	Primož			48
3.				
A31	Nina, Tina			24
A32	Tina			8
A33	Nina, Tina			32
A34	Nina, Tina, Primož		Kombi	56
4.				
A41	Nataša, Karin			24
A42	Nataša			8
A43	Nataša			8
A44	Nataša	Tisk letakov		16
A45	Tina, Nina			24
A46	Nina			8
5.				
A51	Vsi			112
A52	Nataša			16
A53	Vsi			560
A54	Primož			24
A55	Primož	Tisk vstopnic		8

Vir: lastno delo.

V planu virov uporabimo WBS, tako da za vsako aktivnost določimo vire, poleg ljudi pa opredelimo še ostale storitve in opremo ter ure, potrebne za njihovo izvedbo. Po razporeditvi še terminski plan ni dokončan zaradi omejenosti virov, predvsem zaradi pomanjkanja ljudi, zasedenosti opreme in obrambe pred težavami pri izvedbi. Planiranje virov je pomembno, ker je potrebno dovolj zgodaj rezervirati ljudi, zasedeno opremo in je pomembna informacija za oceno stroškov projekta (Stare, 2011a, str. 121).

1.5 Planiranje stroškov podjetja

Šele ko imamo izdelani terminski plan in plan virov, se lahko lotimo plana stroškov, saj imamo nazoren prikaz podatkov potrebnih za finančno analizo projekta. Po tem, ko pridobimo cene planiranih virov, se lahko lotimo temeljitega stroškovnega planiranja. Stare (2011a, str. 127) v svojem delu navaja, da sta podrobna ocena in časovni plan stroškov projekta namenjena preverjanju okvirne cene stroškov, ki je bila predvidena že v fazi

snovanja projekta, preverjanju kazalnikov finančne sposobnosti, dogovoru o dokončnem proračunu projekta in pripravi plana financiranja ter kontroli stroškov pri sami izvedbi.

V tabeli 4 so prikazani stroški materiala in dela posamezne aktivnosti. »Vhodni podatki za ocenjevanje stroškov so seznam aktivnosti (WBS), potrebe po virih ter stroški teh virov. Stroški so lahko **variabilni**, preko ur dela vezani na trajanje aktivnosti (običajno se upoštevajo kot strošek dela na uro) ali **fiksni** (nespremenljiv strošek vira na eni aktivnosti – pogodbeni znesek, material, ipd.). Novejša računalniška podprta orodja omogočajo neposredno planiranje stroškov v kombinaciji s terminskim planom, lahko pa se izdelata kar tabela vrst stroškov po aktivnostih.« (Stare, 2011b.).

Tabela 4: Enostavna matrika stroškov podjetja

Aktivnost	Work	Material	Skupaj
1.			
A11	160		
A12	320		
A13	800		
2.			
A21	160		
A22	40		
A23	40		
A24	120		
A25	250		
3.			
A31	120		
A32	40		
A33	160		
A34	320	180	500
4.			
A41	80		
A42	40		
A43	40		
A44	80	1200	1280
A45	80		
A46	40		
5.			
A51	625		
A52	80		
A53	3000		
A54	120		

se nadaljuje

Tabela 4: Enostavna matrika stroškov podjetja (nad.)

Aktivnost	Work	Material	Skupaj
A55	40	600	640
Skupaj	6755	1980	8735

Vir: lastno delo.

1.6 Management projektnih tveganj

Tveganja pri projektu lahko vodijo do neuspešno dokončanega projekta, ali v najslabšem primeru do tega, da projekta ni moč dokončati. Najpogostejša tveganja so podaljšanje trajanja izvedbe projekta in soodvisnosti posameznih planiranih aktivnosti. Morebitna tveganja moramo najprej prepoznati, nato jih ovrednotimo, nazadnje pa planiramo, kako se bomo nanje odzvali.

Berk, Peterlin in Ribarič (2005) poudarjajo, da je vsako človeško dejanje lahko tvegano, zato moramo pri načrtovanju projekta biti še posebej pozorni in se pripraviti na dogodke, kateri se lahko pripetijo, in na katere nimamo vpliva. Lahko so zelo različna, priporočeno pa je, da jih prepoznamo še predno začnemo projekt izvajati. Le tako lahko ustrezno ukrepamo ob njihovem nastanku.

Ob ustreznem poznavanju predmeta in okolja se pripravljajo odločitve projekta, ki pa so lahko nepopolne. Ustrezne rešitve so lahko omejene, nepopolno je lahko zamišljanje posledic in spoznavanje najustrežnejših rešitev. Takšne odločitve, ki so vezane na slabo poznavanje predmeta in okolja, bodo kasneje pripeljale do tveganja, da projekt ne bo tako izveden, kot je bil zamišljen, in ne bo izvedena optimalna rešitev.

Projekti zadovoljujejo zelo kompleksne cilje. Zahtevajo veliko število aktivnosti, veliko ljudi z različnimi veščinami, odgovornostmi in pristojnosti. Če aktivnosti ne bi potekale načrtovano, bi lahko prišlo do odstopanj, ki negativno vplivajo na roke in stroške projekta ter kakovost rezultata.

Stare (2011a, str. 133) opredeli ravnanje s tveganji na tveganje, da se bo zgodil nek dogodek, ki bo vplival na izvedbo projekta, na dejavnik tveganja in na vir tveganja, ki je lahko posameznik, združba, in lahko pripelje do rešitve problema.

1.6.1 Planiranje obvladovanja tveganj

Stare (2011a, str. 138–145) pravi, da planiranje obvladovanja tveganja pomeni prepoznavanje in razpravo o morebitnih tveganjih in vrednotenju tveganj, ki je osredotočeno na najpomembnejša tveganja. V projekt je treba vključiti tudi analizo tveganj, ki jih je potrebno predstaviti vodstvu združbe, naročniku in morebitnim podizvajalcem.

Tveganje, ki nastane pri vsaki poslovni aktivnosti, prinaša podjetju določene izpostavljenosti in obvladovanje le-teh – tako omejevanje negativnih potencialnih posledic kakor zmožnost optimalnega izkoriščanja priložnosti – to pa prinaša podjetju močne konkurenčne prednosti. Cilj je, da poiščemo vse dejavnike tveganja vseh aktivnosti, in da se vsak posameznik, ki je vpleten v projekt natančno zaveda, kakšni so njegovi popravni ukrepi, ko gre do stvari svojo pot (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005).

Na sliki 1 je prikazana ločitev tveganja na posamezne parametre, in sicer kako združba in okolje združbe vpliva na določen projekt. Potrebno biti pozoren na vsa morebitna tveganja, saj v nasprotnem primeru lahko pride do neuspešno dokončanega projekta, ali do tega, da projekta sploh ni moč dokončati.

Slika 1: Projektna tveganja



Vir: Stare (2011c).

Pri prepoznavanju tveganj je potrebno izdelati seznam tveganj, pri tem pa nam pomaga seznam aktivnosti in opis aktivnosti, torej WBS. Namen prepoznavanja tveganj je, da imamo rešitev nanje, še predno se pojavijo. Šele ko se tveganje prepozna, se lahko ovrednoti tako, da se oceni verjetnost, da se uresniči, in tako se lahko določi posledice ob njihovi uresnitvi.

V tabeli 5 prikazujem seznam tveganj, ki bi lahko ogrozili izvedbo obravnavanega projekta, v tabeli 6 pa sem prikazala seznam z največjo pomembnostjo tveganja in z ukrepi ob njihovi uresnitvi.

V tabeli 5 je nazoren seznam tveganj tistih aktivnosti, ki so najbolj obremenjujoče za izbrani projekt in ukrepi ob njihovi pojavitvi. Tisti, ki je zadolžen za določeno aktivnost, je lahko

tudi vir tveganja. Lastnik naj bi bil tisti, ki je najbližje viru, in bo najhitreje odkril simptome uresničevanja tveganja. Simptome uresničitve tveganj se navadno beleži na dnevni ravni.

Tabela 5: Seznam ovrednotenih tveganj

Zap. št.	Potencialno tveganje	Aktivnost	VD	OP	PT
1.	Okoljske spremembe	2.maj	2	3	6
2.	Odpoved športnikov	4.maj	2	3	6
3.	Odpoved kuharjev	2.jan	2	6	12
4.	Premalo/preveč vstopnic	5.maj	2	3	6
5.	Premalo članov	5.mar	2	3	6
6.	Zamuda pri tisku	5.feb	1	3	3
	letakov				
7.	Kuharji so proti	2.jan	1	2	2
	receptim				
8.	Kuhinja ni dovolj	3.feb	2	3	6
	opremljena				
9.	Najem prostora je	3.apr	2	3	6
	predrag				
10.	V okolici samo en	4.jan	2	2	4
	fitnes center				
11.	Direktor fitnesov ne	4.mar	1	1	1
	pusti podpisati				
	pogodbe				
12.	Ni prostora za oglaševanje	4.apr	2	3	6
13.	Zamuda pri dobavi surovin	2.maj	2	5	10
14.	Ni dovolj	3.mar	1	2	2
	kuhinjskih				
	pripomočkov				
15.	Odpoved	1.jan	2	5	10
	predavateljev				
16.	Predavatelji se ne	1.feb	1	3	3
	strinjajo z vsebino				

Legenda:

VD – Verjetnost Dogodka		OP – Ocena Posledic	
1	zelo majhna verjetnost dogodka	1	zelo majhne posledice
2	majhna verjetnost dogodka	2	majhne posledice
3	srednja verjetnost dogodka	3	srednje posledice
4	srednje velika verjetnost dogodka	4	srednje velike posledice
5	velika verjetnost dogodka	5	velike posledice
6	zelo velika verjetnost dogodka	6	zelo velike posledice

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 5, bi izvedbo projekta najbolj ogrozila odpoved kuharjev (12) pri aktivnosti 2.1, zamuda pri dobavi surovin (10) pri aktivnosti 3.5, in odpoved predavateljev (10) pri aktivnosti 1.1. Ocenjujem, da bo verjetnost dogodkov, opredeljenih v Tabeli 5, majhna oziroma zelo majhna. Potrebno je poudariti, da pa se velikost tveganj ves čas spreminja.

1.6.2 Seznam tveganj in ukrepov

Prvi namen za obvladovanje tveganj je iskanje učinkovitih ukrepov za zmanjšanje ali izločitev določenega problema. Drugi namen pa se nanaša na stroške in denar za reševanje problema (Rozman & Stare, 2008, str.118–119). Najprej je potrebno tveganja prepoznati, jih ovrednotiti, nato pa izdelati plan ukrepov ob njihovi uresničitvi, ampak s tem ko zmanjšamo eno tveganje, se povečajo možnosti za nastanek drugega tveganja. Prej ko tveganja odkrijemo, prej jih lahko odpravimo, in s tem znižujemo stopnjo ogroženosti projekta. Za znižanje tveganj pri projektih je pomembno aktivno ali pasivno sprejemanje tveganj, odprava, znižanje verjetnosti uresničitve in ublažitev posledic tveganj ter pasivno sprejetje tveganj s časovno in denarno rezervo (Rozman & Stare, 2008, str. 125). Vrednotenje tveganj in njihovih posledic vnašamo v tabelo. Dodamo še oceno verjetnosti uresničitve, oceno možnih posledic in velikost tveganja, ki je torej odvisna od verjetnosti in ocene posledic dogodka (Rozman & Stare, 2008, str.124).

V tabeli 6 je nazoren seznam tveganj tistih aktivnosti, ki so najbolj obremenjujoče za moj projekt fitnes delavnice z zdravo prehrano. Iz tabele je razvidno, kdo je lastnik tveganja, oziroma kdo je odgovorna oseba za kontrolo določenega tveganja, to pa je po navadi tisti, ki je zadolžen za določeno aktivnost.

Tabela 6: Seznam tveganj in ukrepov

Zap. št.	Opis	Aktivnost		Lastnik	Pomemb. tveganja	Obvladovanje	
		Naziv	WBS			Ukrep	Simptomi
1.	Okoljske spremembe	Dogovor o dobavi surovin pri kmetijah	2. maj	Primož	6	Hiter nakup v trgovini	Oblačno vreme
	*dež, toča						
2.	Odpoved športnika	Poiskati športnike	4. maj	Nina	6	Rezervni športnik	Ni odgovora na mail
	*bolezen						
3.	Odpoved kuharjev	Poiskati slavne kuharje	2. jan	Nataša	10	Rezervni kuhar	Ni odgovora na mail
	*bolezen						
	*premalo zanimanja						

Tabela 6: Seznam tveganj in ukrepov (nad.)

Zap. št.	Opis	Aktivnost		Lastnik	Pomemb. tveganja	Obvladovanje	
		Naziv	WBS			Ukrep	Simptomi
4.	Premalo vstopnic/napaka tiskarja	Priprava vstopnic	5. maj	Primož	6	Štampiljke	Velika odzivnost
5.	Premalo članov/premalo zanimanja	Iskanje članov	5. mar	Nataša	6	Povečati oglaševanje	Premajhna odzivnost
6.	Ni prostora za oglaševanje	Oglaševanje v fitness centrih	4. apr	Karin	6	Poiskati drug prostor za oglaševanje	Vizualna zapolnjenost
	*zapolnjene kapacitete fitnesa						
7.	Odpoved predavateljev	Določitev predavateljev	1. jan	Nina	10	Poiskati druge predavatelje	Ni odgovora na mail
	*bolezen, boljša ponudba, nezanimanje						
8.	Zamuda pri dobavi surovin	Dogovor o dobavi surovin pri kmetijah	2. maj	Primož	10	Hiter nakup v trgovini	Prometna konica
	*promet						

Vir: lastno delo.

Pri aktivnosti 2.1, kjer je potrebno poiskati slavne kuharje, je lastnik tveganja Nataša. Odpoved slavnih kuharjev bi lahko zelo ogrozila celoten projekt, zato mora lastnik tveganja ob simptomu, da ni pravočasnega odgovora na mail, nemudoma ukrepati in poiskati nadomestnega kuharja, kar velja tudi pri aktivnosti 1.1 (določitev predavateljev), kjer je lastnik tveganja Nina. Pri aktivnosti 2.5, kjer se je potrebno dogovarjati o dobavi surovin pri kmetijah, pa je lastnik tveganja Primož. V kolikor se pravočasno ne dostavijo surovine, je potrebno s strani lastnika tveganja nemudoma najti alternativo, v našem konkretnem primeru nakup v trgovini.

1.7 Oskrba z materialom in opremo ter storitev

V plan oskrbe in nabave se načrtujejo aktivnosti, kjer so dobavni roki daljši ali pa predhodno prilagoditi polizdelke in opremo našim potrebam. Pri naročanju v javnih združbah je potrebno izvesti javni razpis in v združbah, v katerih, kjer se naroča material za več projektov hkrati po nižji ceni (Stare, 2011a, str. 152).

Plan oskrbe z materialom in opremo:

- material: začimbe (sol, poper, sladkor, cimet, peteršilj, bazilika, zelena, origano);
- rok izvedbe: do 20. junija (do začetka delavnice);
- potreben čas: 63 dni;
- količina: po potrebi;
- dobavitelji: kmetije, Kalček;
- Nina, Tina, Primož bodo nabavili v trgovini začimbe, hkrati pa bodo do konca opremili prostor (3.4.).

Plan oskrbe storitev:

- storitev: najem kombija, tiskanje letakov in kart, najem prostora, dobava surovin pri kmetijah;
- storitev: tisk;
- količina letakov: 40.000 letakov;
- količina kart: 500 kart;
- dobava: do 20. junij;
- iskati ponudbe preko interneta;
- izbrali glede na ceno in kakovost.

2 ORGANIZIRANJE PROJEKTA

Kaj sploh je organizacija oziroma organiziranje projekta? Avtorji različno opredeljujejo pojem organizacije, tako v svojem delu zapisujeta Kovač in Rozman (2012, str. 207), in pravita, da je definicij skoraj toliko, kot je organizacij, managerskih šol, pogledov in pristopov. Vzrokov, zakaj v organizacijski in managerski teoriji ni poenotene opredelitve, je več, dejstvo pa je, da vsaka stroka preučuje in opredeljuje organiziranje s svojega stališča. Možina, Bernik, Merkač Skok in Svetič (2000, str. 9) definirajo organiziranje kot proces priprave virov za uresničevanje planov, v katerem se določijo naloge in izvajalce ter odgovornosti za delo in pristojnosti, delovne pripomočke, časovni razpon in pa seveda potreben material.

Organiziranje odgovarja na vprašanja, kot so katere specifične naloge oziroma dejavnosti so potrebne, katere vire in sredstva potrebujemo ter koliko jih potrebujemo, kaj se da združiti oziroma delegirati, kakšne kadre in koliko jih potrebujemo ter kako se da projekt oziroma potek dela izboljšati. Pomeni proces opredelitve vsebine dela, razčlenitev nalog, udeležencev in njihovih medsebojnih relacij.

Izdela se organigram vseh udeležencev projekta, z dodatnim organigramom pa se določi odnos projekta do nadrejene organizacije in okvirne pristojnosti managerja projekta. V matriki pristojnosti in odgovornosti pa se podrobneje opredelijo vloge ključnih udeležencev projekta (Stare, 2011a, str. 42).

Da bi obvladovali določen projekt, kot navaja Lester (2017, str. 43) v svojem delu, mora vrhnji management vzpostaviti projektno organizacijo, da zagotovi vsa potrebna sredstva in resurse ter jih obvladovati v njegovem življenjskem ciklu.

2.1 Organizacijska struktura

Projekt je projektna organizacijska struktura, ki mora izvajati vse procese izvajanja projekta, procese managementa od planiranja, organiziranja, kontroliranja, procese vključevanja zunanjih izvajalcev in obvladovanja zunanjih vplivnih dejavnikov (Hauc, 2007, str. 219).

2.2 Vrste organizacijskih struktur

Poznamo tri vrste projektnih organizacij:

1. Funkcijska organizacija;
2. Matrična organizacija;
3. Projektna organizacija.

2.2.1 Funkcijska organizacija

Sestavljajo jo strokovnjaki ali oddelki, vsak oddelek pa ima svojega vodjo, ki je odgovoren enemu ali več direktorjem. Najbolj primerne so za operacije, pri katerih se končni izdelek malo spreminja in množično prodaja. Vsak oddelek je strokovnjak za svojo funkcijo in za medsebojne odnose in je vključen le pri izvajanju majhnih, posameznih in enkratnih projektih. Strokovnjaki lahko delujejo na več projektih in skupno rešujejo probleme, kar je prednost, slabost pa, da ni rednega dela in celovitega vpogleda na projekt (Lester, 2017, str. 43).

Prednosti funkcijske organizacije so, da omogoča izkoriščanje ekonomij znotraj obsega, spodbuja specializacijo znanj, spretnosti, uresničitev funkcijskih ciljev in je najbolj primerna za enega ali malo proizvodov. Slabosti pa so, da se počasi odziva na spremembe v okolju, na vrhu se lahko kopičijo prekomerne odločitve, med oddelki lahko prihaja do slabe koordinacije, rezultira se lahko v manj inovacijah, na cilje organizacije pa lahko vključuje omejen pogled (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 136).

Slika 2: Funkcijska organizacija



Vir: Stare (2011c).

2.2.2 Matrična organizacija

Uporablja obstoječo funkcionalno organizacijo za zagotavljanje človeških virov brez motenj v vsakodnevnem življenju oddelka. Osebe v določenem projektu mora izpolnjevati kriterije projekta, kot so čas, stroški in kakovost in je odgovorno vodji projekta. Ta je odgovoren za njihovo plačilo, za skladnost s standardi oddelka, kakovosti z različnimi postopki in s tehnično usposobljenostjo kadra. Člani projektne skupine si bodo čas za projekt rezervirali in prispevali le dejanske ure, če ne bo njihov polni delovni čas zapolnjen (Lester, 2017, str. 43–44).

V nadaljevanju si pogledjmo, kako Lester (2017, str. 44) opredeli prednosti in slabosti matrične organizacije.

Prednosti matrične organizacije:

- osebe lahko preide na različne projekte, če se eden izmed njih slučajno ustavi,
- pridobljeno strokovno znanje lahko oddelek takoj vključi med najnovejše in najsodobnejše tehnike,
- ne moti se ostalih zaposlenih, ker ni potrebno zagotoviti posebnih prostorov,
- nedotaknjene ostanejo karijerne možnosti članov,
- na spremembe projekta se lahko organizacija hitro odzove,
- za težave z osebjem vodji ni treba skrbeti.

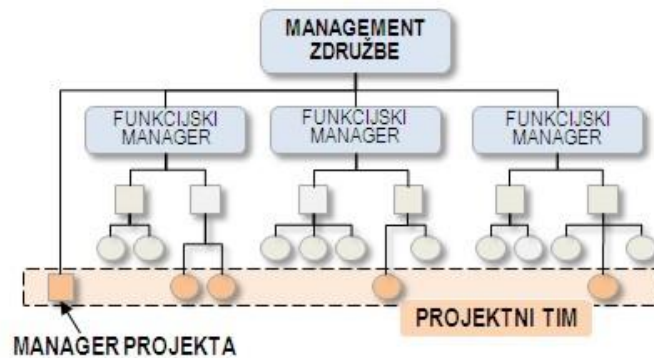
Slabosti matrične organizacije:

- pride lahko do navzkrižja prednostnih nalog pri različnih projektih,
- pride lahko do ločenih lojalnostih zaradi zahtev dvojnega poročanja med vodjo projekta in vodjo oddelka,
- če so oddelki daleč narazen, lahko pride do slabše komunikacije,
- za pravično ravnovesje moči med vodjo projekta in vodjo oddelka bo morda moralo

izvršno vodstvo porabiti več časa.

Od avtoritete vodje projekta ali vodja oddelka je odvisno razvrščanje matrične organizacije na močno ali šibko. Morebitna trenja med obema lahko reši višje vodstvo, če zagotovi, da se med njima vzpostavi korekten delovni odnos (Lester, 2017, str. 44).

Slika 3: Matrična organizacija



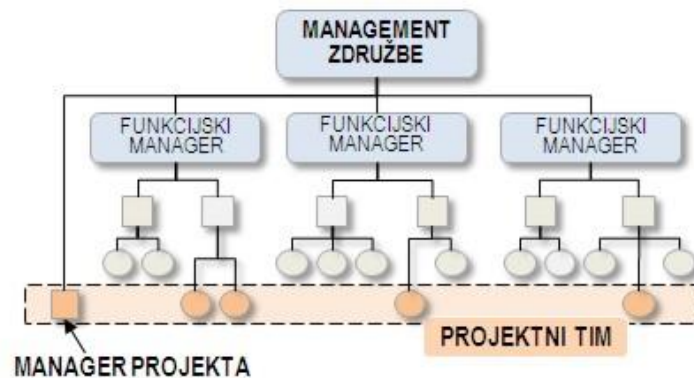
Vir: Stare (2011c).

2.2.3 Projektna organizacija

Z nastavitvijo projektne organizacije ima vodja projekta popoln nadzor nad vsakim vidikom projekta, saj se ekipa običajno nahaja na enem manjšem ali večjem območju. Med člani projektne skupine so kratke komunikacijske linije, zmanjšuje se tveganje napak in nesporazumov zaradi interakcije disciplin. Načrtovane so tehnične funkcije, kakor tudi osebe za nadzor stroškov projekta in projektne računovodstva. (Lester, 2017, str. 45).

Za vodjo projekta to pomeni veliko breme in odgovornost, saj bo moral velik del vodenja prenesti na koordinatorje projektov. Njihova glavna naloga pa je zagotoviti dober pretok komunikacije in pravočasen sprejem poročil ter povratnih informacij od zunanjih partnerjev. Vodje projektov se ukvarjajo s tehničnimi in komercialnimi vidiki projekta, z osebjem, s finančnimi in političnimi vprašanji. Ključ do uspeha pa je v osebnosti vodje projekta in njegovi sposobnosti, da projektno skupino navdihne s svojim deležem v projektu (Lester, 2017, str. 45).

Slika 4: Projektna organizacija



Vir: Stare (2011c).

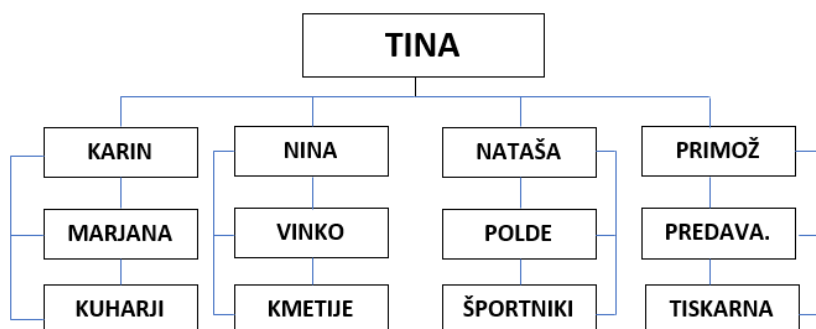
2.3 Strukturiranje projekta

Stare (2011a, str. 175) v svojem delu navaja, da običajno obstajajo tri ravni projektne tima – **ožji tim** (vodja projekta s strokovnimi nosilci), **širši tim** (zaposleni v družbi, ki sodelujejo pri sami izvedbi aktivnosti) in **zunanji izvajalci**. V posebnem organigramu, imenovanem RBS je prikazano, kdo sodeluje s kom, kdo komu dodeljuje naloge in kdo komu poroča.

Kot je razvidno iz slike 5, sem v mojem projektne delu organizirala izvajalce v tri ravni:

- 1.) **Manager s strokovnimi nosilci** (Tina in Karin, Nina, Nataša, Primož);
- 2.) **Širši tim** (Marjana, Vinko, Polde, predavatelja);
- 3.) **Zunanji izvajalci** (kuharji, kmetje, športniki, predavatelji).

Slika 5: Organiziranje izvajalcev projekta – RBS



Vir: lastno delo.

Člani projektne tima so eden ključnih dejavnikov uspešnega projekta, ki ga vodi vodja projekta, ponekod pa mu pomagajo še stalni in občasni člani. Stalni člani so navadno strokovnjaki s funkcijskih področij, ki so vključena v izvajanje projekta, občasni člani pa so

svetovalci za računalniške programe za planiranje projektov in za metodologijo dela (Bastič, 2002, str. 35).

2.4 Opredelitev delovanja projektnega tima

Projektne tim sestavlja ožji tim, v katerem so najožji sodelavci iz posameznih strokovnih področij, ki jih je predhodno izbral manager ali svet projekta in zaradi svojega znanja in izkušenj posvetijo projektu največ časa. V širšem timu so preostali sodelavci, ki se jih določijo med planiranjem ali med izvajanjem projekta. V timu pa lahko sodelujejo tudi zunanji pogodbeni izvajalci (Stare, 2011a, str. 27).

V konkretnem primeru planiranja in organiziranja delavnice bi projektne tim opredelila takole:

- vrsta dokumentov: pogodbe s predavatelji, kuharji, kmetijami, fitness centri, s tiskarno in z ravnateljki šol;
- dokumente izdelata Nataša;
- dokumente lahko popravljajo Karin, Tina, Nina, Primož;
- vse dokumente odobri Tina;
- dokumenti se shranjujejo v Dropboxu in Natašinem računalniku;
- dostop imamo Nataša, Karin, Nina, Tina, Primož;
- pogostost informiranja naročnikov je 1x tedensko;
- označevanje dokumentov: Z-zapisnik, P-pogodba. Popsod mora biti pripisan datum;
- za rezervne kopije skrbi Nataša.

2.5 Matrika pristojnosti in odgovornosti

Z matriko se zagotovijo jasne vloge udeležencev, s tem pa se preprečijo morebitna kasnejša nesoglasja ali nesporazumi. Pomembno je tudi opredeliti, kdo je potrdil ustreznost rezultatov neke aktivnosti in njeno končanje. V matriko naj bi se vključili tudi vsebinski sklopi, vloge pa se določijo za člane ožjega tima. Ožji projektne tim v fazi priprave večjega projekta izdelata matriko na več ravneh, pomembnejše sklope pa lahko tudi podrobneje razdelata. Najpogostejša vloga je odgovoren, kjer aktivnosti izpeljejo sodelavci ali zunanji izvajalci. Pomembne vloge so kdo potrdi, kdo sodeluje in kdo poda mnenje. Pri eni aktivnosti ima posameznik lahko več vlog (Stare, 2011a, str. 177).

Tabela 7: Matrika pristojnosti in odgovornosti:

Obseg	Tina	Karin	Nina	Nataša	Primož	Marjana	Vinko	Polde	Fitness	Kmetije
Predavanja	P	S			O					
Kuhanje	P	O		SO		SO	SO			I

se nadaljuje

Tabela 7: Matrika pristojnosti in odgovornosti (nad.)

Obseg	Tina	Karin	Nina	Nataša	Primož	Marjana	Vinko	Polde	Fitnes	Kmetije
Ponujanje storitev fitnes centrov	P			O				SO	M	
Ponudba/ uporaba izdelkov izbranih kmetij	P		O							M
Infra-struktura	O	P			S					
Administracija/Oglaševanje	P		S		O				I	

Legenda:

Oznaka	Funkcija
P	Potrdi
S	Lahko sodeluje
O	Odgovoren
SO	Sodeluje
M	Obvezno podati mnenje
I	Informiran

Vir: lastno delo.

2.6 Poslovník podjetja

Praviloma se poslovnik pripravljajo zaradi uveljavitve pravil v celotnem projektu. V njem se najprej opredeli predlog projekta, ki se sprejme ali zavrne. Če se sprejme, se začne priprava projekta. V pripravi poslovnika se mora opredeliti rok izvedbe, proračun, obseg projekta, specifikacije proizvodov oz. storitev, potrebno je določiti mejnike, aktivnosti, člane ožjega in širšega tima ter njihove odgovornosti in pristojnosti. O operativnih pravilih tima govori Wysocki in predlaga, da se na začetku določijo postopki, pravila reševanja problemov, konfliktov, odločanja in uporabe tehnike ustvarjalnega razmišljanja (Stare, 2011a, str. 179-180).

Poslovnik navadno določajo način izvajanja nekaterih procesov (potek, vloge udeležencev, orodja, dokumentacijo, obrazce, ...). Lahko določajo pravila, kako naj določena skupina ljudi deluje. Prav način poročanja je ena najpomembnejših je ena najpomembnejših zadev, ki se morajo opredeliti v poslovníku (pogostost poročanja, potrebne podatke, kdaj bo poročanje ustno/pisno). V poslovníku določimo tudi kdaj in kako pogosti bodo sestanki ter termin teh sestankov in kdo se jih bo udeleževal (Stare, 2011a, str. 179).

Pri načrtovanju projekta je zelo pomembno dobro komuniciranje. Potrebno je, da vsi vpleteni obvladajo tok dokumentov, kar je pogoj za uspešno izvedbo in vodenje projekta. Pri tem uporabljamo različne vire, kot so ustno komuniciranje, preko telefona, interneta oziroma »e-

pošte«, portalov, informacijskih baz, ali drugih virov komuniciranja, takšni načini pa omogočajo hitrejšo reševanje morebitnih nastalih problemov.

Pri planiranju delavnice z zdravo prehrano sem poslovnik podjetja zastavila tako, da komuniciranje poteka ustno, po telefonu in preko elektronske pošte.

Podatki tima:

- nina@gmail.com;
- natasa@gmail.com;
- karin@gmail.com;
- tina@gmail.com;
- primoz@gmail.com.

V konkretnem primeru potekajo redni sestanki enkrat tedensko, in sicer vsako sredo ob 17:00 pri Šumiju. Prisotni morajo biti vsi člani ožjega tima (Karin, Nina, Nataša, Tina, Primož).

Poročanje poteka ustno. Sestanki s pogodbeniki potekajo enkrat tedensko oziroma po potrebi, komuniciranje z njimi pa preko telefona ali osebno.

SKLEP

»Če ne veš kam greš, kako boš vedel, da si tja tudi prispel?« je v svojem delu zapisal Pučko (1994, str. 265), in pravi, da je planiranje ena izmed najpomembnejših funkcij managementa, saj če ne želiš stvari in dogodke prepuščati slučaju, jih je potrebno skrbno planirati. Predvidevanje dogajanj v okolju organizacije, podrobnejša določitev ciljev in kako priti do teh ciljev je vloga managerjev, zato tudi pravimo, da je planiranje ena izmed najpomembnejših funkcij managerjev, zato sem se v svoji Zaključni strokovni nalogi osredotočila na fazo priprave projekta, ki je najpomembnejša faza v njegovem življenjskem ciklu. Prikazati sem želela vse korake v fazi priprave, to sta funkcija planiranja in organiziranja projekta z vsemi aktivnostmi, ki jih je potrebno razčleniti.

V zaključni strokovni nalogi sem najprej opredelila, kaj je plan in planiranje ter kaj so planski cilji. Nato sem predstavila osnovne pojme planiranja, to sta namen in cilji projekta. Namen izbranega projekta je splanirati delavnice o pravilni prehrani, cilj pa jih poučiti ljudi o boljšem in kakovostnejšem življenju s pomočjo slavnih kuharjev in fitnes centrov. Med cilje projekta štejemo tudi omejitve, kot so čas in denar, ter obseg projekta – proizvodi. Slednji v konkretnem primeru zajema organizacijo predavanj, najem prostorov in zdrave recepte.

Prvi korak pri planiranju projektov predstavlja razčlenitev projekta in izdelava seznama aktivnosti, imenovanega WBS. V svojem delu sem splanirala vse aktivnosti, ki si smiselno sledijo zapovrstjo, nato sem na konkretnem primeru planirala vire in s pomočjo enostavne matrike splanirala stroške mojega projekta.

Prikazala sem nazoren seznam ovrednotenih tveganj in ukrepov oziroma plan obvladovanja projektnih tveganj ob njihovi uresničitvi. Opredelila sem potreben material, opremo in storitve za izvedbo projekta Planiranje in organiziranje fitnes delavnice z zdravo prehrano »Play-fit«.

Po končanem poglavju planiranja sem se osredotočila na drugo fazo priprave projekta, to je organiziranje projekta, kjer sem najprej predstavila vrste organizacijskih struktur, nato pa za moj projekt izdelala lastno organizacijsko strukturo. Opredelila sem delovanje projektnega tima, izdelala poseben organigram, imenovan Resource Breakdown Structure, ter matriko pristojnosti in odgovornosti. Ugotovila sem, da igra pri vsem tem veliko vlogo poslovnik podjetja.

Proučevala sem proces planiranja in organiziranja projekta na primeru fitnes delavnice z zdravo prehrano in tako spoznala kompleksnost te faze. Spoznala sem, da je za planiranje in organiziranje takšne delavnice potrebna vrsta aktivnosti in postopkov, ki zahteva kar nekaj ljudi, ki so v timu med seboj dobro povezani in odlično sodelujejo. Potrebni je dosti sredstev in časa ter dela ožjega kot tudi širšega tima. Naučila sem se, kako projektni manager z ožjim timom iz različnih strok pripravi seznam aktivnosti, timski plan, plan virov, stroškov in obvladovanja tveganj.

V proces zagona strategij sledi po oblikovanju vhodne projektne in projektne naročila priprava zagona projekta. Lahko pa naročilo projekta izhaja iz drugih razvojnih dokumentov ali zahtev poslovanja. V projektne naročilu, govorili smo tudi o prvem evidentiranju projekta, se določijo cilji, vsebina projekta, groba določitev izvedbe, okvirni predvideni stroški, okvirni roki, projektne organizacija in drugi elementi zapisa projekta. V pripravi zagona projekta, ko se izdeluje celovit zagonski elaborat, pa je treba izdelati plan projekta, ki opredeli izvedbo. Po zagonu izvajanja projekta se v projekt vključujejo izvajalci tako, kakor je predvideno s planom. Idealno izvajanje projekta bi bilo tisto, pri katerem bi vsi izvajalci izvedli svoje aktivnosti na projektu v predvidenih rokih, planiranih stroških, s planiranimi obremenitvami svojih o projekta in zmogljivosti, z vsemi potrebnimi rezultati aktivnosti, ki so bili predvideni. Hkrati pa lahko vodstvo projekta in management ugotovita, da so bili doseženi vsi objektni in namenski cilji, realizirana je bila vhodna strategija in zagotovljena uporaba, kakor je bilo predvideno v zagonskem elaboratu. Pri takšni izvedbi projekta se lahko celo vprašamo, kaj je sploh delal vodja projekta. Je bil sploh potreben? Izvajalci o izvedli svoje delo po planu, ki so ga prejeli, si med seboj posredovali vse potrebne informacije in dosežene rezultate aktivnosti ter se obveščali o vsem potrebnem. Praksa kaže, da idealnega izvajanja žal ni, ali je izjemno redko, zato tudi ne moremo govoriti o idealnem vodenju projekta. Takšno vodenje lahko opredelimo kot vodenje, ki je potrebno, da se izdelata zagonski elaborat s planom projekta, izvede zagon izvajanja, nato pa ni več potrebno, ker se bo »vse« izvedlo po planu (Gošnik, 2006).

LITERATURA IN VIRI

1. Bastič, M. (1996). *Planiranje projektov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
2. Bastič, M. (2002). *Odločanje, načrtovanje in nadzor projektov*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
3. Berk, A., Peterlin J. & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja*. Ljubljana: GV Založba.
4. Česen, A., Kern, T. & Bajec, M. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja* (3. izd.). Kranj: Moderna organizacija.
5. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
6. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
7. Gošnik, D. (2006). *Projektna dokumentacija in projektno delo*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
8. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
9. Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
10. Kerzner, H. (2006). *Project management: Case studies* (2. izd.). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
11. Kovač, J. & Rozman, R. (2012). *Management*. Ljubljana: GV Založba.
12. Lester, A. (2017). *Project management, Planning and Control*. Kidlington: Elsevier.
13. Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M. I., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčič, A., Rus, V. & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
14. Možina, S., Bernik, J., Merkač Skok, M. & Svetic, A. (2000). *Osnove managementa*. Portorož: Visoka poslovna šola za podjetništvo.
15. Pučko, D. (1994). *Strateško planiranje*. Radovljica: Didakta.
16. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Stare, A. (2011a). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
18. Stare, A. (2011b). *Projektni management*. Pridobljeno 10. aprila 2021 iz <https://projektni-management.si>
19. Stare, A. (2011c). *Projektni management*. Pridobljeno 11. septembra 2021 iz <https://projekt35.si>