

Leila Višja strokovna šola – Poslovni sekretar

Projektno organiziranje poslovnih dogodkov

Učbenik

mag. Vesna Vodopivec

2009/2010

KAZALO:

1.	PROJEKTNI MENEDŽMENT	1
1.1.	Namen in cilj projekta	1
1.2.	Faze projekta	3
1.3.	Življenjski cikel projekta	4
1.4.	Vrste projektov	7
1.5.	Projektne organizacijske strukture	8
1.5.1.	Opredelitev pojmov	8
1.5.2.	Oblike projektne organizacijske strukture	9
1.6.	Organiziranje projektne dela	12
1.7.	Udeleženci v projektu	12
1.7.1.	Naročnik sistema – glavni sistem	12
1.7.2.	Odločitvena skupina	12
1.7.3.	Vodja projekta	13
1.7.4.	Vodstvo projekta	14
1.7.5.	Skrbnik projekta	14
1.7.6.	Strokovni tajnik projekta	14
1.7.7.	Vodja dejavnosti, skupine dejavnosti, delnega projekta ali podprojekta	14
1.7.8.	Izvajalci del dejavnosti, skupine dejavnosti, delnega projekta ali podprojekta	14
1.7.9.	Podizvajalci	15
1.7.10.	Svetovalci	15
1.8.	Metode delitve dela udeležencev projekta	15
2.	PROJEKTNO VODENJE	16
3.	PRIČETEK PROJEKTA	21
3.1.	Predlaganje projekta	21
3.2.	Formalna potrditev projekta	21
4.	NAČRTOVANJE PROJEKTA	22
4.1.	Vsebina in prednosti načrtovanja projekta	22
4.2.	Pojem mrežnega načrtovanja	22
4.3.	Analiza strukture projekta	23
4.3.1.	Lista aktivnosti	23
4.3.2.	Mrežni diagram	24
4.3.3.	Časovna analiza projekta	26
4.3.4.	Načrtovanje aktivnosti ob upoštevanju poslovnih prvin	26
4.3.5.	Načrtovanje zaposlenih in sredstev	26
4.4.	Analiza in planiranje stroškov v mrežnem planiranju	26
4.5.	Ravnanje s tveganji v projektu	27
4.6.	Planiranje organizacije projekta	27
4.6.1.	Uporaba linijskega grafikona zadolžitve in odgovornosti	28
4.7.	Oblikovanje projektne ekipe	29
4.8.	Kontrola projektov	31
5.	PROJEKTNA DOKUMENTACIJA	34
6.	ORGANIZIRANJE POSLOVNIH DOGODKOV	36
6.1.	Proces organiziranja poslovnih dogodkov	40
6.2.	Načrtovanje pomembnih elementov dogodka	41
6.2.1.	Novinarska konferenca	42

6.3.2.	Razstave in sejmi	43
6.3.3.	Družabni dogodki	42
6.3.4.	Seminarji, konference in kongresi	44
6.5.	Organiziranje poslovnega dogodka	45
7.	NALOGE	45

Kazalo slik:

Slika 1	Cilji, ki vplivajo na projekt	2
Slika 2	Projektni cikel	5
Slika 3	Uspeh projekta	7
Slika 4	Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja	19

Kazalo tabel:

Tabela 1	Prvi primer	24
Tabela 2	Drugi primer	24
Tabela 3	Spisek aktivnosti projekta s prikazom povezanosti trajanja in zaposlenih	25
Tabela 4	Primer preproste analize tveganj	27
Tabela 5	Novi izzivi poslovnega okolja	49

1 PROJEKTI MENEDŽMENT

V tem poglavju boste spoznali pojem projekt in njegove lastnosti. Spoznali boste različne vrste ciljev projekta, življenski cikel projekta, vrste, pojem organizacijske strukture i različne oblike, organizacijo projektne dela in udeležence v njem.

Na koncu poglavja vas čakajo vprašanja za ponavljanje in za razmislek.

1.1 Namen in cilj projekta

Pojem projekt se v različnih strokah različno razume. Tako se pod pojmom projekta razume:

- dokumentacija, načrt, elaborat,
- faza izdelave tehnične ali druge dokumentacije,
- plan postopka za izvedbo projektne namena,
- objekt v izgradnji ali v pripravljalni fazi za izgradnjo,
- namen subjekta, da doseže svoj cilj,
- procesni cikel, ki se zaradi svoje značilnosti in pomembnosti izdvaja iz tekočega poslovnega procesa-operativne bazične dejavnosti in se posebno obdeluje,
- investicija itd..

Pod pojmom projekt pa je možno razumeti katerokoli plansko nalogo, ki jo je potrebno izvesti v nekem planskem obdobju.

Lahko pod imenom projekt razumemo tudi vsak podvig, ki ga želimo planirati z mrežnim planiranjem:

- izdelava kateregakoli izdelka, posamičnega ali serijskega,
- izdelava določenih objektov,
- akcije, kot so na primer analize tržišča, lansiranje novih proizvodov,
- projektiranje in konstruiranje,
- raziskovanje in razvojni projekti,
- razne težavne organizacijske naloge,
- nabava in namestitve novih strojev,
- remont in vzdrževanja strojev ipd..

Projekt je več časovno in strukturno med seboj povezanih opravil-dejavnosti. Je način organizacije izvajanja enkratnih poslov (procesov).

Projekt je vedno **ciljno usmerjen** in z njim želimo doseči neki postavljeni cilj. Je časovno omejen, ima rok začetka in dokončanja projekta. Je sestavljen iz med seboj povezanih in odvisnih dejavnosti, mora biti **vodljiv**, kar pomeni, da ga mora biti mogoče načrtovati, kontrolirati, analizirati in voditi-usmerjati k postavljenemu cilju. Nikoli se ne ponovi pod enakimi pogoji, torej je glede na način izvedbe **enkratno**, unikatno in neponovljivo.

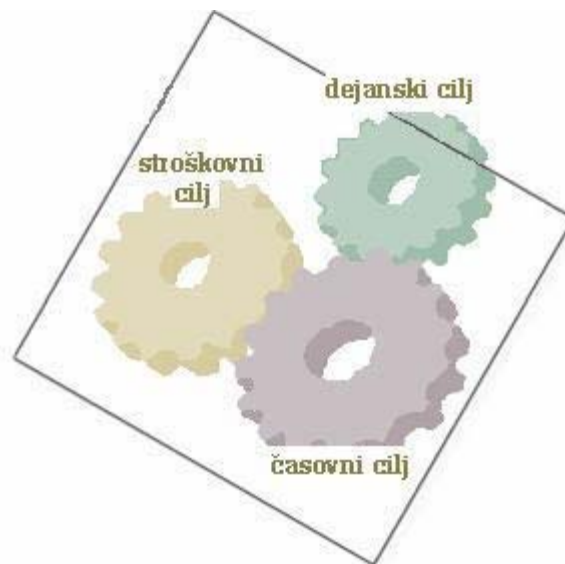
Vsak projekt ima svoj cilj oziroma več ciljev. **Namenski cilj** projekta pove, kaj hočemo s projektom doseči, oziroma kam želimo priti. Lahko je precej abstrakten, saj

opredeljuje že končni namen. **Objektni cilj** projekta razumemo kot definicijo načina, kako bomo tja prišli. Ti cilji izhajajo iz namenskega cilja in so zelo konkretni. Namenski cilj je dosežen, ko so uresničeni vsi iz njega izhajajoči objektni cilji. Pri projektu moramo torej zelo natančno določiti, kaj je produkt (product) oziroma rezultat projekta in kaj cilj (objective) projekta. Cilj projekta je prednost ali priložnost, ki jo pridobimo s tem, da rezultat projekta postavimo v poslovno okolje.

Cilji, ki odločilno vplivajo na projekt:

- **dejanski cilj:** proizvod ali storitev, ki nastaja, in končna korist, ki jo projekt prinese;
- **časovni cilj:** uspešno dokončanje ob zastavljenem času;
- **stroškovni cilj:** opredelitev in nadziranje stroškov projekta.

Slika 1: Cilji, ki vplivajo na projekt



Vir: ESS (http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/index.html).

Dobro določen cilj nam navadno pove:

- Kaj želimo doseči?
- Kako bomo to dosegli?
- Kdo bodo glavni koristniki?

Cilj mora:

- biti jasno in natančno opisan (določimo vmesne in končne cilje),
- biti merljiv (cilji morajo omogočati merjenje, do kam smo prišli),
- biti uresničljiv (postavimo si dosegljive cilje),
- biti realističen (postavimo si realne cilje) in
- imeti končni rok (natančno določimo rok do kdaj moramo izvesti posamezne faze projekta).

Cilji financerju povejo:

- če je projekt skladen z njegovimi zahtevami,
- ali smo dovolj jasni, kaj želimo doseči in
- ali smo realistični, torej, ali bo imel projekt koristen vpliv

Za končni uspeh projekta je odločilnega pomena, da se vsa skupina identificira s cilji in da vsi vpleteni zelo dobro razumejo, kateri so produkti in predvsem cilji projekta. Produkt je tako rekoč fizična zadeva, direkten rezultat našega dela, čeprav je včasih zaradi tehnologije same ne moremo res prijete v roke.

Glede na **pomembnost projektov**, jih delimo na glavne in stranske projekte. Glede na dinamiko doseganja rezultatov pa na končni cilj projekta in na vmesne cilje, ki so koraki k doseganju končnega cilja. Glede na to, kako širok je njihov pomen, oziroma na kaj vplivajo jih delimo na interne cilje (notranje), ki so v zvezi le s poslovnim sistemom, v katerem se projekt izvaja in na eksterne (zunanje), ki pa hote ali nehote zadevajo širše okolje.

1.2 Faze projekta

Po časovnem zaporedju projekt delimo na:

1. **Faza inicializacije**, v kateri se projekt sproži. Takrat se pojavi predlog ali pobuda, se opredeli namenski cilj projekta, izdelava predhodna ocena možnosti in smotrnosti uresničitve ter imenuje ožja projekta skupina ali tim. Izdelava se listina projekta. To fazo lahko imenujemo tudi začetna faza.
2. **Faza koncipiranja** je strateška faza projekta, v kateri se izdelava predštudija, ki je posnetek stanja, zlasti pri projektih, ki so sanacijske narave. Opredelijo se in kvantificirajo objektni cilji oziroma njihova hierarhija ter izvede študija možnosti izvedbe. Okvirno se opredeli struktura podjetja: skupine nalog, oziroma delni projekti, podprojekti ali povezovanje skupin nalog v projekt ter okvirno se določi čas za izvedbo posameznih skupin nalog. Okvirno se določi vire, ki so potrebni za uresničitev nalog in izdelava okvirni predračun projekta. Določi se projektna organizacija na makro nivoju. Formalni rezultat te faze je ciljni projekt.
3. **Faza definiranja** je taktična faza, v kateri se izbere metoda dela ali po potrebi se razvije nova metoda dela, določijo izvedbeni projekti, ki se tudi taktično planirajo, določi se dejavnost, čas trajanja dejavnosti, roki za izvedbo, viri, izdelava se predračun stroškov. Izdelajo se navodila za izvedbo-izvedbena dokumentacija, izbere sodelavce oz. podjetja, ki bodo sodelovali v izvajanju, pripravijo razpisni pogoji za zunanje sodelavce, izberejo in angažirajo se zunanji sodelavci, začene se informacijski sistem projekta, da se oblikuje in napolni potrebna baza podatkov in se po potrebi preizkusi na novo razvite metode dela. V tej fazi se izdelava programski projekt.

4. **Faza izvajanja** je operativna faza, ko se projektna organizacija operativno vzpostavi, izdelajo se plani izvedbe, po potrebi se pripravi podrobna izvedbena dokumentacija, ki upošteva tudi dejansko stanje, izvajalce izobrazijo in usposobi, delo razdeli in operativno izvede, objekt projekta uvede v uporabo in končno izvede primopredaja rezultatov projekta. V tej fazi se srečamo z izvedbenimi projekti.

Pri dolgotrajnih projektih se včasih pojavi še faza preverjanja projekta, v kateri se preveri, ali so rešitve iz programskih projektov še aktualne in po potrebi se izbere ali razvije nove metode dela.

1.3. Življenjski cikel projekta

Za dober projekt so torej ključni: dobra vsebina (inovativnost, cilji), struktura (sodelavci), vpetost (stik z ciljno skupino, rešitev potreb) in učinek/uporabnost rezultatov («value for money» - Ali sem dobil kar sem pričakoval?).

Projektni cikel sledi življenju projekta od začetne ideje do samega zaključka. Zagotavlja strukturo, ki omogoča svetovanje vsem udeležencem in določa ključne odločitve, zahtevane informacije in odgovornosti v vsaki fazi, tako, da lahko sprejemamo odločitve na podlagi informacij v ključnih fazah življenjskega cikla projekta. Gradi na ocenjevanju spoznanj in gradi znanje na podlagi izkušenj bodoče programe ali projekte.

Uvajanje, načrtovanje, izvedba in nadzor projektov se ravna po vzorcu, imenovanem **projektni cikel**.

Projektni cikel pomeni strukturo, ki zagotavlja, da so udeleženci seznanjeni z dogajanjem v projektu, zato se je mogoče glede slednjega tudi odločati in odločitve prilagoditi ali spremeniti.

Projektno vodenje se nanaša tako na vodenje projektov v podjetjih kot tudi projektov za življenjsko uporabo. **Projektni cikel sestavlja šest glavnih faz** (nekateri avtorji navajajo pet faz in izločijo fazo financiranja):

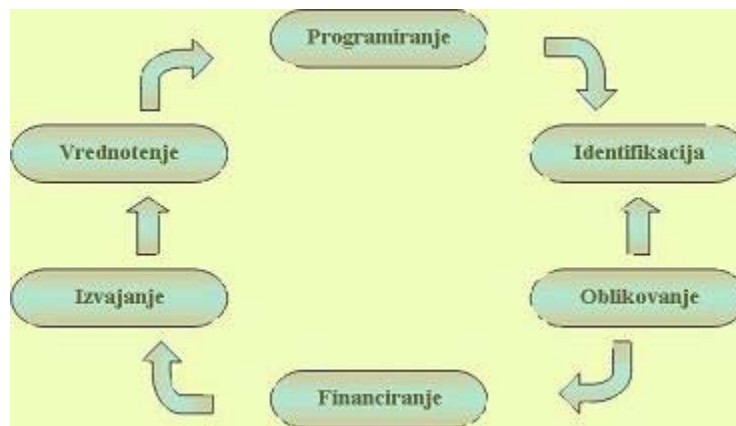
1. programiranje - programming,
2. identifikacija – identification (ugotavljanje in opredelitev),
3. oblikovanje-formulation, appraisal (formuliranje),
4. financiranje - financing,
5. upravljanje projekta,
6. izvajanje – implementation (realizacija) in
7. evalvacija, vrednotenje (evaluation, ocena)

Vsem fazam je skupno:

- da so v okviru projektnega ciklusa opredeljene ključne odločitve,
- da so zagotovljeni podatki in naloge razdeljeni,
- da si faze sledijo po načelu sosledja in soodvisnosti – ko se neka faza konča, ji naslednja,

- projektni ciklus temelji na preteklih izkušnjah – tako je zelo pomembna sklepna ocena, evalvacija ob koncu vsakega projekta.

Slika 2: Projektni ciklus



Vir: ESS (http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/index.html).

V fazi programiranja se preuči situacija, opredelijo se problemi, ki jih želimo reševati in možnost sodelovanja s potencialnimi partnerji. Upoštevajo se izkušnje preteklih projektov.

Preučiti je treba tudi družbeno-gospodarske kazalnike in evropske ter državne prioritete iz gospodarstva, s socialnega področja, iz izobraževanja, okoljevarstva in z drugih področij, ki bi jih projekt utegnil zadevati.

V fazi ugotavljanja se raziščejo zamisli (ideje) v zvezi s projektom. Treba se je posvetovati z udeleženci in analizirati težave, s katerimi se sovpadajo. Potem se zamisli razvrstijo po pomembnosti in določi se, katere bodo upoštevane v tretji fazi.

Metode:

Swot analiza (angleško: Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). V slovenščini je to Spin analiza (analiza prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in nevarnosti).

Analiza SWOT je učinkovit način prepoznavanja :

- prednosti,
- pomanjkljivosti,
- morebitnih priložnosti in
- nevarnosti.

Prednosti in pomanjkljivosti se nanašajo na notranje faktorje organizacije, priložnosti in nevarnosti pa so povezane z zunanjimi faktorji. Z analizo SWOT se lahko pregledajo tudi skladnosti novih idej o aktivnostih s strateškimi cilji.

Prednosti:

- Katere so prednosti, pristojnosti, sposobnosti, veščine in viri organizacije?
- Kaj organizacija obvlada?
- Katere izrazite prednosti vidijo drugi?

Stališče posameznika in stališče deležnikov organizacije.

Pomanjkljivosti:

- Kaj je mogoče izboljšati?
- Kaj se dela slabo?
- Čemu se je treba izogibati?
- Katere slabosti ovirajo pri doseganju ciljev?

Tudi tukaj pogledamo na situacijo, kot zunanji opazovalci in kot notranji opazovalci. Z morebitnimi neprijetnostmi se moramo soočiti čim prej.

Priložnosti:

- Kje in katere so možne priložnosti v okolju?
- Kakšno je zavedanje o zanimivih trendih?
- Koristne priložnosti se lahko porodijo iz:
 - spremembe v vladni politiki na področju, kjer deluje organizacija
 - spremembe družbenih vzorcev, populacijskih profilov, življenjskega sloga itd.;
 - lokalnih dogodkov.

Nevarnosti:

- S katerimi ovirami se srečuje organizacija?
- Kaj delajo podobne organizacije?
- Ali se lahko pričakujejo težave z zadolženostjo ali denarnim tokom?
- Kateri zunanji dejavniki lahko ogrozijo doseganje ciljev?

Faza oblikovanja je namenjena razvijanju izbranih idej in njihovi preobrazbi v izvedbene načrte. V tej fazi sodelujejo vsi udeleženci. Presodijo, ali je projekt izvedljiv in ali bo prinesel določene koristi. Udeleženci sklenejo, ali bodo vložili prošnjo za sofinanciranje projekta ali ne.

V fazi financiranja projekta določimo koliko in kako (iz katerega vira) bomo projekt financirali. Finančni načrt mora temeljiti na realnih stroških oziroma na cenah, ki veljajo na trenutnem trgu. Končni finančni načrt in višina sredstev je odvisna od dejansko nastalih stroškov.

Podroben načrt projektnih dejavnosti in stroškov je osnova za učinkovito upravljanje in spremljanje projekta. Je najbolj zahtevna in dolgotrajna faza projektnega cikla. Pri načrtovanju projektnih dejavnosti je pomembno, da jih določimo čim bolj natančno (do ravni pod-dejavnosti oziroma nalog), saj bomo na ta način najboljše ocenili ter zagotovili čas in sredstva, ki jih potrebujemo za njihovo izvedbo.

Upravljanje projekta se prične s fazo izvajanja in konča s fazo vrednotenja in predstavlja zadnji korak v projektnem ciklusu. Kljub temu, da je uspeh projekta odvisen od različnih notranjih in zunanjih dejavnikov, ki so prikazane na sliki, sta dva najpomembnejša dobro organizirana delovna skupina ter učinkovito spremljanje projektnih dejavnosti in izdatkov.

Faza izvajanja preverja, ali se projekt izvaja v skladu z načrtovanimi aktivnostmi. Obenem se nadzira upoštevanje projektnega načrta. Ob nedoslednosti se uvedejo popravki.

V fazi vrednotenja razpisovalec in izvajalec ocenita projekt, ovrednotita njegove rezultate in ugotovita, ali so cilji doseženi.

Slika 3: Uspeh projekta



Vir: ESS (http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/index.html).

1.4 Vrste projektov

Glede na namen, ki ga s projektom želimo doseči, ločimo.

- ciljne projekte, s katerimi poskušamo predvsem opredeliti cilje nekega podviga, procesa ali posla in nastanejo predvsem v fazi koncipiranja projekta,
- programske projekte, s katerimi določimo metode in način oziroma pot za doseg cilja projekta, ti so rezultat faze definiranja projekta,
- projekte preverjanja programov, s katerimi preverjamo že postavljene programe (faza preverjanja projektov),
- izvajalne projekte (izvedbene projekte), s katerimi z uporabo metod, ki so bile določene s programskimi projekti, izvedemo neko skupino nalog tako, da dosežemo cilj, ki je bil postavljen s ciljnim projektom, le-ti se pojavijo v fazi izvajanja.

Glede na določenost ločujemo projekte na:

- deterministične, pri katerih so dejavnosti in njihova medsebojna odvisnost znane že vnaprej, pred samim izvajanjem in
- stohastične, kjer niti dejavnost niti njihova medsebojna odvisnost niso vnaprej poznane, neka naslednja dejavnost je odvisna od rezultatov predhodne dejavnosti.

Projekti so lahko fizični ali abstraktni:

- pri fizičnih projektih je cilj otipljiv in natančno merljiv,
- pri abstraktnih projektih pa ni nujno, da je cilj otipljiv, niti da je natančno merljiv.

Multiprojekt je obsežen projekt, v katerem je združenih več projektov, ki se načelno vodijo, izvajajo in zato tudi obravnavajo skupaj. Imajo skupen cilj, vendar je zaradi obsežnosti multiprojekta smotno, da se, kolikor dovoljujejo možnosti, vodijo ločeno. Projekti, ki so vključeni v multiprojekt, so njegovi podprojekti, med seboj pa se ločijo zaradi različnih izvajalcev, lokacij, uporabljenih tehnologij itd..

Podprojekt je projekt, ki je vključen v multiprojekt in se v njegovem okviru vodi, izvaja in zato tudi obravnava skupno z drugimi. Organiziran je v celoti kot samostojen projekt, le da se njegovo izvajanje usklajuje z drugimi projekti v multiprojektu.

Delni projekt imenujemo del projekta, ki v okviru projekta predstavlja z gledišča različnosti izvajalcev, lokacij izvajanja ipd., zaključeno celoto, ki jo ima smisel včasih obravnavati ločeno od drugih delov projekta, ni pa organiziran kot poseben projekt oziroma podprojekt. Včasih zanj uporabljamo tudi izraz »skupina dejavnosti«.

1.5 Projektne organizacijske strukture

1.5.1 Opredelitev pojmov

Različni avtorji pojmujejo projektno organizacijsko strukturo kot:

- utrjen vzorec povezav med posameznimi deli,
- relativno stabilno ogrodje kot sestav opravil in oddelkov, ki imajo vpliv na obnašanje posameznikov in skupin,
- ustroj oziroma smotrna razdelitev organizacijskih zmogljivosti po različnih organizacijskih osnovah. Cilji poslovnega sistema morajo oblikovati njeno strukturo. Projektna organizacijska struktura je sredstvo za uresničitev ciljev., zapleteno stvaritev, ki se oblikuje zaradi doseganja postavljenih ciljev poslovnega sistema in, ki nujno vključuje tudi dejavnike dela, kot tudi njihove medsebojne odnose,
- sestav razmerij med ljudmi. V razmerja povezani delujoči ljudje dobivajo s tem določene vloge, ki jih opravljajo v svojem delovanju,
- uveljavilo se je *statično in dinamično pojmovanje* projektne organizacijske strukture,
- *statično pojmovanje* obsega delitev poslovnega sistema na funkcije, izpeljavo nalog in opravil iz skupne naloge ter njihovo razporeditev po področjih,

oddelkih in ponovno integracijo delovnih področij s pomočjo vodstvenih, informacijskih in komunikacijskih povezav,

- *dinamično pojmovanje obsega* prostorsko in časovno strukturiranje delnih organizacijskih delovnih nalog po oblikovanih delovnih področjih.

1.5.2 Oblike projektnih organizacijskih struktur

V praksi ne obstaja idealna oblika projektne organizacijske strukture. Pojavlja se kot kombinacija in modifikacija znanih oblik:

- projektna organizacija,
- projektna organizacija v organizacijski strukturi podjetja,
- projektno-matrična organizacija,
- popolna (čista) projektna organizacija,
- ad hoc (projektna) organizacija in
- dinamične mreže.

Projektna organizacija je najbolj ohlapna in zato za funkcijsko in divizijsko (hierarhično in birokratsko) organizirano okolje najbolj sprejemljiva oblika. Nima nobenih izvršilnih pooblastil, saj zgolj zbira informacije in pripravlja predloge za ukrepanje. To vlogo ponavadi opravlja en sam človek, ki je neposredno podrejen direktorju podjetja-je torej zbiralec, urejevalec in posredovalec informacij o posameznih projektih, ki jih uresničujejo funkcijsko, fazno ali procesno organizirane enote. Zato je taka oseba bolj informator kot pa koordinator.

Vloga projektnega koordinatorja je odvisna od tega, komu je podrejen in kakšni so njegovi odnosi s funkcijskimi voditelji, ki izvajajo projekt. Čim boljši so medsebojni odnosi, čim bolj cenijo in spoštujejo drug drugega, tem pomembnejša je vloga koordinatorja in tem zanesljivejše so informacije, ki jih pripravlja za svoje nadrejene. Ponekod je poročanje dopolnjeno tudi s koordiniranjem pri planiranju in uresničevanju projektnih nalog. Tako razširjena vloga še najbolj ustreza projektni organizaciji in pomeni kakovostno spremembo pri uveljavljanju projektne organizacije.

Koordiniranje običajno opravlja poklicno in strokovno visoko usposobljena oseba, ki je neposredno podrejena direktorju podjetja in ima vlogo njegovega pomočnika, koordinatorja ali namestnika. Hierarhično strukturirano podjetje ob uvajanju projektne dela najlažje in brez večjih pretresov sprejme tovrstno projektno organizacijo.

Projektna organizacija v organizacijski strukturi podjetja je vključena na tri načine: *se za to funkcijo ustanovi posebna organizacijska enota, jo vključimo v sestav ene izmed obstoječih organizacijskih enot in jo uresničimo z nestalno ali občasno organizacijsko tvorbo, to je s projektno skupino (timom).*

Če se za to funkcijo ustanovi posebna organizacijska enota pomeni, da se projektne struktura profesionalizira. Pri tem se doseže določena centralizacija projekta in se pojavlja kot organizacija v organizaciji. Pri tem mora biti programiranje in planiranje projektov vseskozi usklajeno s celovito politiko razvoja podjetja. Politika projektov se uresničuje s programiranjem, planiranjem in izvajanjem projektov, kar je osnovna naloga projektne organizacije.

Vključitev projektne dejavnosti v eno izmed organizacijskih enot. Pri tem principu so opravila projektne organizacije vključena v eno izmed že obstoječih organizacijskih enot. Ponavadi so te naloge vključene v organizacijske enote, ki imajo podobno vsebino dela. Takšna razdelitev ni najboljša, ker se pri uresničevanju projektnih nalog vnaša pričakovanja, zahteve, filozofijo in organizacijska hotenja enote, v katero je vključeno projektno delo. Kljub navedenim slabostim, se ta način precej uporablja v podjetjih.

Nestalna ali občasna projektna organizacija je zelo pogosta zasnova projektne organizacije. Le-ta ni vključena v nobeno organizacijsko enoto podjetja in nima posebnih profesionalnih voditeljev ali izvajalcev, temveč se za vsak projekt iz obstoječih enot določi posebna skupina ali tim s svojim vodjo. Ta projektna organizacija se označuje kot »organizacija za projekt«. Vsi izvajalci projektne naloge in njen vodja so začasno razporejeni na projektno nalogo in ko je ta končana, je končano tudi njihovo delo. Formira se jo na različne načine; kot upravljavski projektni tim, ki ga tvorijo upravljavske in vodstvene strukture, ki glede na svoje zadolžitve sprejemajo odločitve; vodstveni projektni timi, ki vodijo izvajanje projekta in jih vodijo vodje; izvajalski projektni tim, ki se sestavi izključno za izvajanje dejavnosti ali za reševanje različnih strokovnih problemov in tako združuje različna znanja; strokovni projektni tim, v katerega so vključeni strokovnjaki z nalogo svetovati vodstvenemu/izvajalnemu projektному timu za razčiščevanje problemov, ki jih ti timi niso sami sposobni reševati.

Po zaključku projekta se tim razpusti na tri možne načine: sodelavci tima se vrnejo k starim nalogam, ki so jih opravljali pred imenovanjem v tim; tim se razporedi na nov projekt ali sodelavci tima prevzamejo vodstvene in strokovne funkcije v realiziranem objektu projekta, če je projekt takšne vrste.

Projektno-matrična organizacija se je razvila v sedemdesetih letih. Temeljna značilnost je, da funkcijski strukturi odvzame določene vloge. Gre torej za prerazporeditev vlog med funkcijsko in projektno organizacijo. Vsi viri znanja, oprema in sposobnosti so praviloma v funkciji organiziranih enot, medtem ko ima projektna organizacija bolj ali manj natančno opredeljeno nalogo z vsemi omejitvami in roki. Naloge te organizacije so porazdeljene takole:

- programiranje ciljev projekta je naloga projektne organizacije,
- planiranje projekta je naloga projektne organizacije, zato funkcijsko izvajalna enota izvaja svoje dejavnosti po planu projektne organizacije, da se lahko ta plan izdela, mora ta enota plan izvajanja svojih dejavnosti, podatke o kapacitetah, o obremenitvah itd., posredovati projektni organizaciji,
- organiziranje izvajanja prevzame funkcijsko izvajalna enota,
- lansiranje izvajanja dejavnosti izvaja projektna organizacija z ustrezno lansirno dokumentacijo, kar je tudi logično, saj je izdelala plan projekta,
- kontrola izvajanja je po dogovoru skupna,
- naloge v zvezi z ekonomiko izvaja izključno izvajalna enota sama in po dogovoru vseh zbirne podatke posredujejo projektni organizaciji,
- analizo kvalitativnih podatkov izvaja enota, sama pa o tem daje ustrezna priporočila projektni organizaciji,
- izgradnja projektne informacijskega sistema je v pristojnosti projektne organizacije, ki posreduje ustrezne informacije vsem, ki so vključeni v vodenje projekta.

S tako razdeljenimi nalogami med projektno organizacijo in funkcijskimi organizacijskimi enotami, ki nastopajo kot izvajalci projekta, se pojavi dualna odvisnost med funkcijsko organizacijsko strukturo in projektno organizacijo. Funkcijske organizacijske enote nastopajo kot izvajalci projekta in so glede na izvajanje del odgovorni na eni strani vodstvu, na drugi strani pa projektni organizaciji, ki je zadolžena za vodenje izvajanja projektov. Ta dualnost je značilna za projektno-matrično organizacijo. Ta zahteva timsko delovanje organizacije.

Popolno (čisto) projektno organizacijo uvajamo zaradi uresničevanja takšnih organizacijskih ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih dejavnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče učinkovito spajati z ustaljeno funkcijsko organizacijo. Uporablja se, *če je velikost projekta relativno velika in pomeni veliko vrednost na enoto; če so kritični nekateri vidiki projekta ali če je to zahteva kupca*. Oblikuje se s ciljem, da se projekt izvede v predvidenem času, z določenimi stroški in v skladu z zahtevami naročnika. V tej organizaciji dobijo ljudje iz različnih oddelkov naloge, potrebne za izvršitev projekta. Sodelujoči so dodeljeni vodji projekta, ki je v celoti zadolžen za njegovo izvršitev. Ko je projekt končan, ljudi razrešijo teh nalog in jih dodelijo njihovim matičnim oddelkom ali pa jih razporedijo na drug projekt. Projektni vodje so odgovorni za izvršitev projektov ob določenem roku, z določenimi stroški ter za sodelovanje s kupci, da si tako zagotovijo izvršitev projekta v skladu s potrebami in zahtevami kupcev. Prav tako so odgovorni za stroške in dobičke. Podrejeni so mu vsi strokovni delavci, katerih sodelovanje zahteva realizacijo projektov, in vsi delavci, ki sodelujejo pri izvajanju projekta.

Ad hoc projektna organizacija je čista projektna organizacija, pri kateri velja, da se nenehno spreminja, prilagaja in je začasna. Formirana je z namenom, da se z njeno pomočjo rešujejo enkratni problemi, naloge, s katerimi se ukvarja poslovni sistem, sestavljajo skupine/timi skrbno izbranih strokovnjakov specialistov različnih področij, ki jih združimo za rešitev posamičnih problemov. Uporabimo jo v inovativno vodenih poslovnih sistemih, ki delujejo v dinamičnem okolju in imajo izbrano prilagodljivo spreminjajočo ali visoko rizično strategijo. Primerna je za majhne ekspertne sisteme, svetovalne firme, ozko specialistična podjetja itd.. v tej organizaciji ni linijske niti matrične organiziranosti. Udeleženci so samostojni, skupne zadeve urejajo vsi, členjenost projekta je dokaj neopredeljena.

Dinamična mreža se je pojavila v osemdesetih letih. Gre za čisto projektno organizacijsko strukturo. Poslovni sistemi, da ne bi delovali sami in zašli v težave, se povezujejo v dinamične mreže, morda samo za en poslovni dogodek. Vloga organizatorja je osrednja, ni pa pomembna, da jo prevzame neko posebno podjetje. To vlogo lahko prevzame katerikoli člen v mreži ob pomoči ustrezne informacijske tehnologije. Pozitivne strani dinamične mreže so fleksibilnost, boljša izraba človeškega potenciala in večja učinkovitost del. Najpomembnejše je to, da je mogoče na tak način zbrati v mrežo toliko znanja, kot ga v enem samem podjetju ne bi mogli. Razvoj takih mrež spremljajo velike spremembe v podjetjih:

- podjetja se poskušajo znebiti vseh nedonosnih oddelkov, iščejo kje je težišče njihovih dejavnosti, ki jo bodo razvili, vse drugo pa poiščejo pri zunanjem dobavitelju,
- te spremembe prizadenejo predvsem srednji vodstveni kader, ki zaradi opuščanja birokratskih oblik vodenja in spremljanja izgublja dela,

- zaradi teh sprememb se organizacija splošči, saj imajo danes podjetje namesto sedmih ali več ravni samo tri ali štiri,
- delavci v takih podjetjih so bolj v stikih s strankami, oziroma porabniki storitev, zato prevzamejo tudi nekatere poslovne obveznosti. To pomeni za podjetje hitrejšo odzivanje na naročila in manjše serije,

Čeprav obstajajo upravičeni strahovi, da v ključnem trenutku ne bo mogoče najti ustreznega člana, ki je pomemben za izvedbo, da bo član lastne mreže nenadoma začel delati za konkurenta in da bo pomembno znanje pri nekem členu prišlo do konkurence.

1.6 Organiziranje projektne dela

Projekt sestavlja množica dejavnosti, ki jih izvaja veliko število ljudi, vanj je vključenih mnogo virov. Potrebno je opredeliti njihove naloge in pristojnosti ter razmejiti medsebojne odnose, zlasti upravljanje, vodenje in operativno izvajanje.

Projektno delo je potrebno organizirati tako, da se razdeli udeležence v:

- *glavni sistem projekta* - to je naročnik projekta, ki projekt naroča, usmerja programiranje cilja projekta in upravlja projekt,
- *sistem vodenja in skrbništvo projekta*, ki vodi izvajanje projekta in predstavlja v podjetju projektno organizacijo,
- *sistem izvajanja projekta*, ki izvaja dejavnost projekta.

1.7 Udeleženci v projektu

1.7.1 Naročnik sistema – glavni sistem

Najpomembnejša naloga naročnika projekta je opredelitev končnega cilja projekta (namenskega cilja, projektne naloge), k čemur spada tudi točno določanje tega, kdaj je projekt končan. Cilj mora biti časovno opredeljen in kvantificiran. Ob zaključku projekta, naročnik prevzame projekt. Naročnik projekta zbira in zagotavlja vire sredstev, postavlja in razrešuje vodjo ter kontrolira uspešnost dela vodstva projekta. Vodstvo projekta je torej izključno odgovorno naročniku. V primeru, da je več naročnikov, mora biti oblikovan konzorcij, ki predstavlja enotnega naročnika, da se izognemo neusklajenim zahtevam in ciljem. Tak konzorcij vodi projektni svet, ki je sestavljen iz predstavnikov naročnikov. Za večje projekte v podjetjih so glavni sistem organi upravljanja podjetja, operativni izvajalec nalog glavnega sistema pa ožje vodstvo podjetja ob morebitni pomoči zunanjih svetovalcev. Za manjše projekte je glavni sistem vodstvo delovne enote, v okviru katere se projekt izvaja. V podjetjih glavni sistem opravlja naloge v zvezi s projekti vzporedno s svojimi ostalimi delovnimi nalogami.

1.7.2 Odločitvena skupina

Naročnik za tekoče potrebe izgradnje projekta določi posebno odločitveno skupino, ki v imenu naročnika sprejema tekoče operativne odločitve. Predvsem spremlja napredovanje projekta, ocenjuje rezultate ter pripravlja predloge za odločitve za spremembe vmesnih in končnih ciljev projekta in se o njih tudi odloča, razen v primerih, ko oceni, da so tako velike, da presegajo njena pooblastila. V takem

primeru odločitve sprejema naročnik. Za vsako spremembo je pomembno, da se jo registrira in oceni sprememba stroškov in rokov. Tako se ugotavljajo podražitve in zakasnitve celotnega projekta.

Smiselno je, da so v odločitveni skupini strokovnjaki za področja, iz katerih je treba sprejemati odločitve, da ima naročnik do te skupine dovolj zaupanja in so te odločitve zato spoštovane. Da bi bila taka skupina operativna, ne sme biti velika.

1.7.3 Vodja projekta

Vodja projekta je oseba, ki operativno vodi izgradnjo (oblikovanje in uresničevanje) projekta. Odloča o načinih uresničevanja sprejetih ciljev v okviru pooblastil, ki mu jih da naročnik, oziroma odločitvena skupina in, ki so zapisana v pravilniku organizacije projekta. Imenuje (predlaga imenovanje) lahko svojega namestnika, člane vodstva projekta, skrbnika projekta, strokovnega tajnika, vodje in namestnike vodij dejavnosti ali podprojektov. Vodja projekta ni nujno v celoti zaposlen na projektu, niti ne na enem samem projektu, kar je odvisno od velikosti in sestavljenosti projekta. Zaradi strokovnosti dela ne poznajo vseh podrobnosti projekta, tako ne morejo ukazovati članom kaj naj naredijo in jih zato usmerjajo v medsebojne povezave med aktivnostmi in delom članov ter rezultate. Tak način vodenja je participativen, demokratičen način vodenja. Zanj so značilne naslednje lastnosti:

- vodenje gradi na osebnostnih lastnostih ne na svojem položaju;
- pomembno je skupno planiranje in kontrola rezultatov, način dela izberejo člani sami;
- spodbujanje ekipnega dela, sodelovanje in gradnja primerne kulture;
- spodbujanje razprave dokler ni doseženo soglasje;
- dajanje vseh potrebnih informacij;
- ekipa navzven deluje enotno, ne posamično;
- vzpodbujanje medsebojne pomoči;
- iskanje dejstev in idej za rešitve;
- razprava o konfliktih;
- vodja je na razpolago članom;
- velja samoiniciativna in samokontrola:
- preprečuje povratno delegiranje;
- uporaba pohval in graje, konstruktivna kritika;
- ustno komuniciranje po več kanalih;
- podpora članom v idejah in prizadevanjih;
- motiviranje in nagrajevanje je vezano na ekipo in projekt kot celoto.

Napake pa so:

- vodenje je preveč avtokratično;
- forsiranje rešitev ni ustrezno;
- pomembno je motiviranje celotne ekipe in ne posamičnih članov;
- urejati je potrebno konflikte, ki so povezani z dvojno odgovornostjo;
- potrebna je uporaba drugačnih metod v projektu kot v liniji;
- zahtevati jasno opredelitev namena projekta in ciljev;
- učinkovito vodenje veliko sestankov.

1.7.4 Vodstvo projekta

V primeru, da je projekt obsežen ali je celo multiprojekt, vodji projekta pomaga voditi projekt vodstvena skupina, ki jo postavi vodja sam ali naročnik na osnovi predloga vodje projekta. Vodi jo vodja projekta, v njej pa morajo biti strokovnjaki za področja, ki so pomembna pri vodenju projekta: tehnologija, finance, (mednarodna) trgovina, itd..

Kadar gre za organizacijo multiprojekta, so člani vodstvene skupine tudi vodje projekta, ki so v teku. To pomeni, da so posamezni vodje projektov člani vodstvene skupine le toliko časa, kolikor traja projekt, ki ga vodijo. Če je projekt enoten, pa se v vodstvo projekta vključijo vodje dejavnosti, oziroma skupin dejavnosti – podprojektov. Ti so člani vodstva projekta le toliko časa, kolikor časa trajajo dejavnosti, katerih izvedbi vodijo.

1.7.5 Skrbnik projekta

Skrbnika projekta vodja projekta postavi, če ima preveč dela z vodenjem, ali da ima vodja projekta tudi druge zadolžitve. Skrbnik projekta vodi operativne posle vodenja, v primeru več projektov pa operativno vodi posamezen projekt. Operativno nadomešča vodjo, ki nanj prenese nekaj zadolžitev. Tako se tudi prenašajo izkušnje.

1.7.6 Strokovni tajnik projekta

Opravlja zlasti vsa administrativna dela v zvezi s projektom, pripravlja in usklajuje razporede sestankov skupin projekta, piše zapisnik, zagotavlja vse potrebno za normalno delo na sestankih, zbira in ureja materiale za pripravo poročil posameznikov in skupin, jih evidentira itd.. Strokovni tajnik projekta korigira in vzpostavlja mrežni plan projekta, vodi seznam zadolžitev in ugotavlja njihovo izpolnjevanje in s tem vodi evidenco izpolnjenih rokov.

1.7.7 Vodja dejavnosti, skupine dejavnosti, delnega projekta ali podprojekta

Vodja oziroma vodstvo projekta za vsako dejavnost, skupino dejavnosti, delni projekt ali podprojekt določi vodjo dejavnosti. Ta je zadolžen za izvedbo dejavnosti, za kar vodji predlaga soizvajalce, ki jih pri delu vodi in nadzira. V času trajanja izvedbe dejavnosti je član vodstva projekta, od katerega dobiva naloge za izvedbo dejavnosti in njemu tudi preda rezultate opravljene dejavnosti. Vodstvo projekta s potrditvijo rezultatov tudi razreši vodjo dejavnosti.

1.7.8 Izvajalci del dejavnosti, skupine dejavnosti, delnega projekta ali podprojekta

Opravlajo oziroma operativno izvajajo posamezne dejavnosti ali skupine dejavnosti v okviru celotnega projekta. To so lahko tudi podprojekti ali stopnje – faze projekta. Izvajalci del morajo opraviti njim določene dejavnosti, ko pa delo končajo, ga predajo, niso več udeleženci projekta. Načeloma naj bi bili izvajalci polno zaposleni samo z nalogami iz projekta, čeprav jih v praksi obremenjujemo še z drugimi nalogami. Izvajalci tvorijo izvajalne skupine ali time, operativno pa jih vodi vodja dejavnosti. Izvajalne skupine so lahko notranje (sestavljajo jih samo delavci iz podjetja) ali zunanje ali mešane.

1.7.9 Podizvajalci

Izvajalci jih angažirajo takrat, kadar je potrebno opraviti kakšna specifična dela, za katera izvajalci niso usposobljeni ali pooblašteni. Opraviti morajo določena dela, ko jih opravijo niso več udeleženci projekta.

1.7.10 Svetovalci

Svetovalci so predstavniki svetovalne, izobraževalne ali kake druge institucije ali podjetja, ki sodelujejo v projektu kot člani projektne skupine ali kot člani obeh skupin. Angažira jih največkrat naročnik na predlog vodje oziroma vodstva projekta, čeprav to more tudi vodja projekta sam.

1.8 Metode delitve dela udeležencev projekta

Glede na to, kje so zaposleni člani posameznih projektnih sistemov oziroma skupin, obstaja več različnih delitev dela:

- vse faze projekta opravijo sodelavci podjetja, vsi člani vseh projektnih skupin so zaposleni v podjetju, kjer se projekt izvaja. Gre povsem za interni projekt z notranjimi izvajalnimi skupinami ali timi, ki jih vodi notranje vodstvo projekta,
- fazi koncipiranja in definiranja opravijo sodelavci podjetja, v fazi izvajanja, pa se v izvajalni sistem vključujejo tudi zunanji izvajalci-mešane izvajalne skupine/izvajalni timi, ki pa jih vodi notranje vodstvo projekta,
- fazi koncipiranja in definiranja opravijo sodelavci podjetja, v fazi izvajanja, pa sodelujejo samo zunanji izvajalci, vodi jih notranje vodstvo projekta,
- v podjetju je samo glavni sistem, ki izvede samo inicializacije in upravlja projekt. Vse druge faze opravijo zunanji izvajalci. Taka oblika se imenuje inženiring.

KLJUČNI POJMI:

- Projekt.
- Cilji projekta.
- Življenjski cikel projekta.
- Projektne organizacijske strukture.
- Udeleženci projekta.

V RAZMISLEK:

- Ali v vašem podjetju ta trenutek poteka kakršen koli projekt? Če da, kakšen in kako je organiziran.
- Najdite opredelitev popoma projektna pisarna in komentirajte.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj razumemo pod pojmom projekt in kaj so njegove lastnosti?
2. Cilji projekta?
3. Kateri cilji odločno vplivajo na projekt in kaj nam mora določeni cilj povedati?
4. Kakšen mora biti cilj?
5. Kratko opiši faze projekta!

6. Kaj je SWOT analiza?
7. Katere vrste projektov poznamo?
8. Katere oblike organizacijskih struktur poznamo?
9. Kratko opiši projektno organizacijo!
10. Kratko opiši projektno organizacijo v organizacijski strukturi podjetja!
11. Kratko opiši projektno-matrično organizacijo!
12. Kratko opiši popolno (čista) projektno organizacijo!
13. Kratko opiši ad hoc (projektno) organizacijo!
14. Kratko opiši dinamične mreže!
15. kako organiziramo projektno delo?
16. Kdo so udeleženci v projektu?
17. Opiši naročnika in odločitveno skupino!
18. Opiši vodjo projekta in vodstvo!

2. PROJEKTNO VODENJE

V tem poglavju boste spoznali pojem projektno vodenje, naloge vodstva, faze vodenja in elemente projektnega vodenja ter različne stile vodenja. Na koncu poglavja vas čakajo vprašanja za razmislek in vprašanja za ponavljanje.

Projektno vodenje pomeni uporabo znanja, veščin, tehnik in orodij v aktivnostih projekta za izpolnjevanje njegovih (notranjih) potreb. Realiziramo ga z uporabo in integracijo procesov projektnega vodenja: zagon, planiranje, izvajanje, spremljanje, kontrola in končanje.

Obvladovanje projekta vključuje:

- prepoznavanje zahtev,
- določanje jasnih in uresničljivih ciljev,
- uravnoteženje izključujočih zahtev glede kakovosti, obsega, časa in stroškov,
- prilagajanje specifikacij, načrtov in prijemov kot posledico raznolikih vidikov in pričakovanj različnih udeležencev projekta.

Projektno vodenje zajema več opravil, ki se pojavljajo med izvajanjem projekta:

- vodenje, organiziranje, ustvarjanje, upravljanje,
- koordiniranje, vrednotenje, nadziranje,
- motiviranje in reševanje sporov.

Redkokdaj ves projekt poteka tako, kot je bilo zamišljeno v prvotnem načrtu. Zato je uspešno vodenje projektov odvisno tudi od nenehnega načrtovanja in preverjanja.

Pri projektne vodenju natančno opredelimo, kako bo delo potekalo, kako so si naloge odvisne, kdaj se kakšna naloga začne in konča, kdo je za katero odgovoren.

Osnovna naloga vodstva projekta je, da zagotovi učinkovit zagon izvajanja projekta. Vodstvo projekta lahko razumemo tudi kot proces planiranja, ki mora zagotoviti učinkovito izvedbo projekta.

Naloge vodstva projekta oziroma procesa planiranja so:

- planiranje vmesnih ciljev,
- omejitve in opredelitev delnih nalog,
- planiranje poteka del v medsebojni odvisnosti različnih aktivnosti,
- planiranje kadrov za realizacijo projekta,
- organizacija izvedbe projekta,
- ocena sredstev (materialnih in finančnih za izvedbo projekta),
- določanje časovnih rokov za izvedbo projekta in
- planiranje načina financiranja projekta.

Vodenje kateregakoli procesa, tudi projektnega, poteka po fazah, ki se izvajajo od začetka do konca projekta in izvajanje teh faz zagotavlja učinkovito delo.

Faze vodenja so:

- Organiziranje - priprava aktivnosti in potrebnih virov v medsebojni povezavi v ciljno usmerjenem procesu projekta.
- Koordiniranje - usklajeno delovanje vseh aktivnosti k skupnemu končnemu cilju.
- Kontroliranje - preverjanje poteka del in doseganje vmesnih in končnih ciljev.
- Vrednotenje in ocenjevanje - ugotavljanje doseganja ciljev v kvantitativnem in kvalitativnem pogledu.

Organizacija projekta je proces opredeljevanja vsebine dela, strukture nalog, udeležencev in njihovih medsebojnih odnosov.

Pri elementih in veščinah projektnega vodenja govorimo o metodah in načinih vodenja, upravljanja in nadziranja projekta. Gre za to, kako se spopadamo z vprašanji glede vsebine, časa, osebja, financ, kakovosti in naročil ter s katerimi orodji jih obdelujemo. Zato elemente poimenujemo po področju, s katerim se ukvarjajo.

Elementi projektnega vodenja so:

- **Integracijsko vodenje in upravljanje (angl. Integration management)**

Ukvarja predvsem z obvladovanjem projekta kot celote. Veščine, ki jih zajema ta element se nanašajo na analizo sprememb in njihovih vplivov na projekt. Na podlagi analize nastajajo nove odločitve.

- **Upravljanje vsebine in obsega ter nadzor nad njima (angl. Scope management)**

Skrbi za uresničevanje zastavljenih ciljev projekta. Bistveni elementi, ki jih zajema se nanašajo na ugotavljanje problema, opredeljevanje ciljev projekta, razvijanje koncepta projekta, izbira različic projekta in izdelovanje načrta strukture projekta.

- **Upravljanje časa (angl. Time management)**

Skrbi za ohranjanje zastavljenih časovnih okvirov, služi tudi kot komunikacijski medij. Bistveni elementi, ki jih zajema so določanje aktivnosti in trajanje posameznih aktivnosti in terminsko načrtovanje projekta.

- **Upravljanje stroškov (angl. Cost management)**

Usmerjeno je v realizacijo zastavljenih stroškovnih ciljev – proračuna. Elementi upravljanja stroškov so načrtovanje virov projekta, ocenitev količine dela, ocenitev stroškov in načrtovanje stroškov ter izračun povračila naložbe.

- **Upravljanje kakovosti (angl. Quality management)**

Zagotavlja, da so proizvodi, storitve in procesi v skladu z načrti in s pričakovanji. Pri upravljanju kakovosti je potrebno najprej opredeliti, kakšni so cilji in zahteve glede kakovosti ter kako jih bomo dosegli oziroma merili, zagotavljanje in usmerjanje kakovosti, nadzor kakovosti ter pregled kakovosti in ustrezno ukrepanje.

- **Upravljanje človeških virov (angl. Human resource management)**

Skrbi za učinkovito razporejanje virov v projektu glede na sposobnosti in zmogljivosti. Ena od nalog je razvoj skupine – tima.

- **Upravljanje tveganj in nadzor nad njimi (angl. Risk management)**

Zajema analizo tveganj, previdnostne ukrepe in ukrepe v skrajni sili. Glavni cilj je prepoznati tveganja in jih omejiti oziroma preprečiti.

Glavna naloga vodje je usmerjanje sodelavcev k postavljenim ciljem in vplivanje na njihovo vedenje in delovanje. Vloga vodje izvira iz njegove moči. Vodja se lahko poslužuje strokovne, osebnostne ali statusne avtoritete.

Moč je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opisana kot sila, ki omogoča nekemu, da uveljavlja svojo voljo in s tem vpliva na obnašanje drugih. V podjetju ali organizaciji poznamo dva sklopa s skupno petimi tipi moči, ki so značilne za menedžerja in vodjo. Skoraj vsakdo lahko uporabi moč, potrebno pa je znanje za vodenje.

Vodstvena moč je veliko več kot uporaba sile. Pomeni vpliv na sodelavce na tak način, da si želijo doseči zastavljen cilj. Ta moč lahko samo obstaja ni pa nujno, da se uporabi, da se doseže zastavljen cilj. Dovolj je že samo misel sodelavcev, da ima vodja določeno obliko moči.

Stili vodenja:

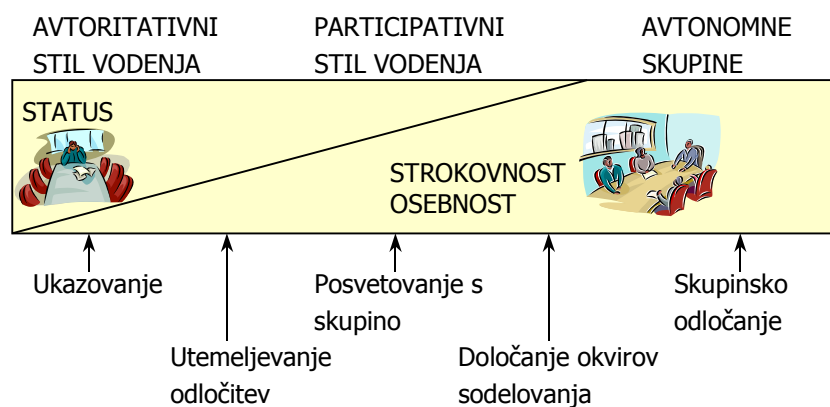
- Vodja uporablja izključno statusni položaj kot način usmerjanja podrejenih,
- Vodja se opira na statusno, osebnostno in strokovno avtoriteto,
- Skupina sama izbira vodjo, ki uporablja samo strokovno in osebnostno avtoriteto za usmerjanje dela.

V prvem primeru gre za **avtoritarni stil vodenja**. Delovanje vodje je usmerjeno izključno na utrjevanje lastnega položaja. Odločitve sprejema sam, proces odločanja je centraliziran. Podrejenim ukazuje, sodelovanje podrejenih pri postavljanju ciljev je nezaželeno. Samostojnost in samoiniciativnost ni mogoča.

Drugi način je **participativni način vodenja**. Rekli bi mu lahko demokratični način vodenja. Gre za sodelovanje zaposlenih pri odločitvah, učinkovitost se tako povečuje, posamezniki se poistovetijo s cilji podjetja, njihov vpliv je povečan. Podrejeni so vključeni v proces odločanja. Vodja motivira podrejene s strokovno avtoriteto in osebno karizmo. V primerjavi s prvim načinom je ta stil vodenja zelo zahteven. Je predvsem usmeritev vodje k oblikovanju skupine kot tima.

Slika 4: Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja

☀ Povezanost vplivnih mehanizmov in stilov vodenja:



Vir: Rozman, 2000.

Tretji način pa je mogoč le v neformalnih skupinah, kjer člani lahko izberejo svojega vodjo.

Skupina je kot celota odgovorna za doseganje ciljev. Težava se kaže pri integraciji takih skupin v celotno organizacijo podjetja. Problem integracije se lahko reši s pomočjo skupnega načrtovanja in nadzora.

Glede na dvojno usmerjenost vodilne in vodstvene osebe Reddin razlikuje 4 temeljne stile oz. oblikuje sklepe o štirih temeljnih oblikah obnašanja vodilnih delavcev:

- strnjeni stil kot visoka stopnja usmeritve k nalogom in ljudem,
- prizadevni stil z usmeritvijo samo k nalogom,
- zavzeti, socialno usmerjeni stil z usmeritvijo le k ljudem,
- zadržani stil kot nizka stopnja usmeritve k nalogom in ljudem.

Reddin poudarja, da je učinkovitost vodstvenih stilov odvisna od razmer, v katerih se ti stili uporabljajo. Temeljnim vodstvenim stilom je zato dodal drugo in tretjo dimenzijo kot manj učinkovite in bolj učinkovite vodstvene stile.

Zadržani vodja skrbi predvsem za to, da popravlja napake. Ni komunikativen, raje

piše kot govori, močno upošteva tradicijo. Pri svojem delu upošteva predpisana pravila in postopke ter ocenjuje druge, kako se teh pravil in postopkov držijo. Pri svojem nadrejenem vodji ceni predvsem razum. Na sestankih je parlamentaren, drži se dnevnega reda in zelo upošteva vlogo predsednika ali vodje sestanka. Primeren je za administrativne, računovodske, statistične in konstruktorske naloge. Upošteva in ceni predvsem rutinsko delo, ukaze in odredbe. Sporom se izogiba. Svoje podrejene kaznuje tako, da jim odvzame pristojnosti. Tak vodja je suženj pravil.

Zavzeti vodja je pravi izvedenec v medsebojnih odnosih. Proti drugim je odprt, uživa v dolgih razgovorih, ker želi spoznati ljudi, s katerimi sodeluje. Organizacijo pojmuje kot socialni sistem. Svoje podrejene ocenjuje po tem, kako razumejo druge. Svoje nadrejene pa po tem, kako kažejo prisrčnost do podrejenih. Pri komuniciranju podpira druge in jih spodbuja, da se izpovejo. Spore skuša ublažiti. Primeren je zlasti za vodenje strokovnih delavcev pri razvojno – raziskovalnem delu in delavcev usklajevalnimi nalogami in z malo oblasti, pri katerem je mogoče uspeti predvsem z dobrimi odnosi. Rad dela na delovnih mestih, ki zahtevajo mnogo stika z drugimi. Podrejeni ga upoštevajo in radi sodelujejo z njim. Svoje podrejene kaznuje tako, da se zanje ne zanima več. Zelo ceni ljudi, podcenjuje pa organizacijo. Je sentimentalen.

Prizadevni vodja je gospodovalen do drugih. Istoveti se s tehničnim sistemom organizacije in nadrejenimi. Svojim podrejenim daje mnogo ustnih navodil in se zanima predvsem za sedanost. Močnejše poudarja zahteve organizacije kot pa potrebe ljudi. Podrejene ocenjuje po delovnih dosežkih. Na sestankih je zelo dejaven, predlaga, ocenjuje in veliko zapoveduje. Najprimernejši je za delovna mesta, na katerih je treba dajati veliko navodil – na področju proizvodnje in prodaje. Spore skuša zadušiti s pritiskom in hoče gospodovati v vseh napetih položajih. Največji pomen pripisuje nagrajevanju. Svoje sodelavce rad sumniči, da se izogibajo dela.

Združevalni vodja združuje usmerjenost k nalogam in ljudem. Želi biti povezan z delovnimi skupinami in s posamezniki. S svojimi podrejenimi rad razpravlja o ciljnih svoje delovne skupine. Usmerjen je predvsem v prihodnost. Je pristaš timskega dela. Svoje podrejene ocenjuje po njihovi pripravljenosti za sodelovanje v timu. Svoje nadrejene pa po njihovi spretnosti pri timskem delu. S timskim delom postavlja standarde za skupinske dosežke. Najprimernejše delo je vodenje drugih ljudi, ki morajo med seboj sodelovati. Skušna doseči, da se ljudje iz napak učijo. Raziskuje vzroke za nastanek sporov. Za večje napake kaznuje svoje podrejene tako, da jim zbudi občutek izgube samospoštovanja.

KLJUČNI POJMI:

- Projektno vodenje.
- Vodstvo projekta.
- Faze vodenja in elementi projektne vodenja.
- Stili vodenja.

V RAZMISLEK:

- Kakšen stil vodenja je prisoten v vašem podjetju? A je po vašem mnenju ustrezen?

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj je projektno vodenje?
2. Kaj vključuje obvladovanje projekta?
3. Katere so faze vodenja?
4. Kaj so elementi projektne vodenja? Kratko opiši!
5. Katere stile vodenja poznamo? Kratko opiši!
6. Opiši avtoritarni in participativni stil vodenja!
7. Katere temeljne stile vodenja poznamo po Reddin-u?
8. Opiši zadržanega vodjo!
9. Opiši zavzetega vodjo!
10. Opiši prizadevnega vodjo!

3. PRIČETEK PROJEKTA

3.1. Predlaganje projekta

S strategijo ali kako drugače določen problem, kot zahteva reševanje s pomočjo projekta, predvidevajo potencialni, zainteresirani izvajalci kot projekt. Za pripravo projekta potrebujejo informacije, ki vključujejo cilje. Naročnik projekta določi temeljne učinke in omejitve. Planira cilje in poti do njihove uresničitve. Izbira izvajalca projekta mora biti formalno potrjena.

3.2. Formalna potrditev projekta

Formalna potrditev projekta ali avtorizacija je formalno priznanje obstoja novega ali nadaljevanje starega projekta. Formalna potrditev projekta vključuje kratek opis projekta, namena in ciljev. Ta del pripravi naročnik projekta. Potrjeni projekt se ujema s strateško usmeritvijo podjetja in ustreza izbranim kriterijem. Rezultat je organizacijski dokument, ki ga poznamo pod imenom naročilo, delovni nalog ali opredelitev projekta. Izda ga naročnik projekta, ki ni izvajalec projekta, dokument vključuje:

- naziv projekta opisuje jedrnat vsebino projekta,
- opis obstoječega stanja in problema je prikaz znakov in problemov. Kratko oriše obstoječi problem,
- namen je ena izmed najbolj pomembnih informacij naročnika projekta. Namen je doseči cilj predmeta, na katerega se projekt nanaša,
- cilji predstavljajo prihodnje, želeno stanje, do katerega pridemo z izvedbo projekta,
- opis vključuje kratko predstavitev projekta, njegovih glavnih aktivnosti ali podprojektov,
- projektni ravnatelj in drugi sodelavci. Projektni ravnatelj je odgovoren za dokončanje projekta.
- končni rok, mejniki projekta,
- predvideni stroški in
- omejitve projekta so lahko notranje ali zunanje.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kako se projekt prične?
2. Opiši formalno potrditev projekta!

4. NAČRTOVANJE PROJEKTA

V tem poglavju boste spoznali načrtovanje projekta, metode, pojem mrežnega načrtovanja, listo aktivnosti, mrežni diagram, časovno analizo projekta, načrtovanje aktivnosti, zaposlenih in sredstev, stroškov, ravnanje s tveganji, oblikovanje projektne ekipe, izbiro članov, timske vloge in oblikovanje tima ter kontrolo projekta. Na koncu poglavja vas čakajo vprašanja za razmislek in ponavljanje.

4.1. Vsebina in prednosti načrtovanja projekta

Namen načrtovanja projekta je usklajevanje aktivnosti, da bo čas trajanja projekta čim krajši, poskušamo znižati število zaposlenih, obseg sredstev, ki so potrebna in stroške. Načrtovanje projektov doseganje svojih ciljev zahteva:

- razmišljanje in določanje projektov že pred samim začetkom. Projekt mora biti jasno predviden;
- vsa vprašanja morajo biti razčiščena. Načrtovanje zahteva usklajevanje razlik glede na cilje celotnega projekta in
- aktivnosti, ki projekt sestavljajo morajo biti opredeljene. Povedano velja za opis, trajanje, nosilce in njihovo odgovornost.

V načrtovanju so se na začetku uporabljali gantogrami, kasneje pa so se pojavile metode mrežnega programiranja, mrežnega planiranja ali mrežne analize. Pojavile in razvile so se v dve smeri: metode kritične poti – CPM in metode ocenjevanja projekta -PERT metode. Na teh osnovah se je razvila cela vrsta metod, s katerimi opredeljujemo, analiziramo, povezujemo, načrtujemo aktivnosti, ki so potrebne za pravočasno in gospodarno izvedbo projekta. **Glavne možnosti uporabe teh metod so:**

- nazoren grafični prikaz in analiza povezanih aktivnosti z mrežnim diagramom,
- terminski program dejavnosti, določitvijo rokov, časovnih rezerv in kritičnih aktivnosti,
- načrtovanje nosilcev in sredstev za aktivnosti,
- načrtovanje in obračun stroškov oziroma znižanje stroškov,
- upoštevanje verjetnosti trajanja aktivnosti itd.

projekt lahko skrajšamo tako, da skrajšamo posamične predvsem kritične aktivnosti ali s smotrnim usklajevanjem aktivnosti, za kar je odgovoren vodja projekta, kar pa mu omogoča uporaba mrežnega programiranja.

4.2. Pojem mrežnega načrtovanja

Mrežna analiza je sredstvo ravnanja za določanje, analizo in sintezo vsega, kar je za pravočasno in gospodarno izvršitev projekta. Projekt se z razliko od proizvodnje ne ponavlja. Pod pojmom mrežna analiza razumemo skupino metod, ki se med seboj razlikujejo glede na namen in tehniko uporabe, bistvo pa je pri vseh enako. Gre za

predstavitev grafičnega modela projekta in njegovo ciljno usmerjenost, ki je čim krajši čas trajanja, čim bolj enakomerna ali čim manjša zaposlenost in poraba sredstev ter nižji stroški.

Pri mrežni analizi poznamo dve skupini metod: metoda CPM (Critical Path Method) in PERT metoda (Program Evaluating Review Technique). Metode CPM poudarjajo posamezne aktivnosti v projektu (koliko časa traja aktivnost, kdaj se začne in konča, koliko virov potrebuje in s kakšnimi stroški jo bomo izvedli). Skupina PERT metod pa je usmerjena v dogodke in odgovarja na vprašanje, kdaj in s kakšno verjetnostjo se bodo posamezni, pomembnejši dogodki izvršili. Trajanje aktivnosti pri teh metodah ni določeno, ampak je določeno s pomočjo verjetnosti.

Prednost mrežne analize je:

- bolje prikaže povezanost in redosled med aktivnostmi, ki so pri predvsem večjem številu aktivnosti, ki sestavljajo projekt in
- prikaže aktivnosti, ki v različni meri vplivajo na trajanje, izvore in stroške projekta. To omogoča posvečanje pozornosti tistim aktivnostim, ki so z vidika vplivanja na omenjene elemente bolj pomembne.

Omenjene prednosti vodijo k čim krajšem času trajanja celotnega projekta, čim manjši ali čim bolj enakomerni zaposlitvi virov aktivnosti in čim nižjim stroškom, potrebnim za izvedbo projekta.

4.3. Analiza strukture projekta

4.3.1 Lista aktivnosti

Vsak projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki predstavljajo določen smiseln vključen del projekta. Za projekt so potrebni čas, ljudje in sredstva. Aktivnosti razlikujemo:

- realne ali dejanske aktivnosti, ki se opravljajo s pomočjo sredstev;
- navidezne ali fiktivne aktivnosti, ki ne zahtevajo sredstev, ljudi ali časa in kažejo le logično povezavo med aktivnostmi in
- čakanje, ki zahteva čas, ne pa ljudi in sredstev.

Aktivnosti prikažemo z listo ali spiskom aktivnosti, ki obsega vse potrebno za izvedbo projekta. Aktivnosti naj bodo navedene po zaporedju izvajanja, skrbno opisane, da se izognemo težavam. Kriteriji za razdelitev projekta na aktivnosti so sledeči:

- fizična delitev projekta, kjer je delo razdeljeno po delih projekta;
- odgovornosti, kjer projekt razčlenimo glede na to, kdo je za kateri del projekta odgovoren;
- poklic, kjer projekt razdelimo po poklicih, ki jih izvajamo;
- opremo, kjer projekt razdelimo glede na uporabljeno opremo;
- zaradi omejitev delovne sile ali sredstev smo včasih prisiljeni razdeliti projekt, ker to zahtevajo praktični razlogi;
- delitev na aktivnosti vzporedno s poročanjem in obračunom, ki je včasih potrebno, ker je z napredovanjem projekta oddati poročilo, obračun stroškov ipd.

Aktivnosti, ki sestavljajo projekt so med seboj časovno povezane. Odnos med njimi lahko predstavlja eno izmed treh možnosti:

- aktivnost A ni časovno vezana na aktivnost B,
- aktivnost A mora biti zaključena pred pričetkom aktivnosti B,
- aktivnost A se začne po zaključku aktivnosti B.

Urejenost aktivnosti mora biti znana pred postavljanjem grafičnega modela. Ko je spisek aktivnosti sestavljen, pričnemo s prikazovanjem časovne odvisnosti med aktivnostmi.

Tabela 1: Prvi primer

Aktivnost	Je zaključena pred aktivnostjo
A	B, C, D, E
B	C, E
C	E
D	E
E	

Tabela 2: Drugi primer

Vodoravno so navedene aktivnosti, ki sledijo aktivnosti v isti vrstici, navpično pa aktivnosti, ki se zaključijo prej, preden se aktivnost v istem stolpcu prične. Diagonalna polja so prazna.

Sledeča Predhodna	A	B	C	D	E
A	X	+	+	+	+
B		X	+		+
C			X		+
D				X	+
E					X

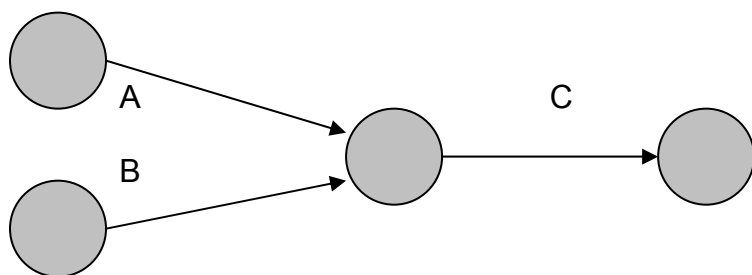
4.3.2 Mrežni diagram

Vsako aktivnost v projektu prikažemo s puščico, realne aktivnosti ali čakanje s polno puščico, navidezne pa s črtkano puščico.

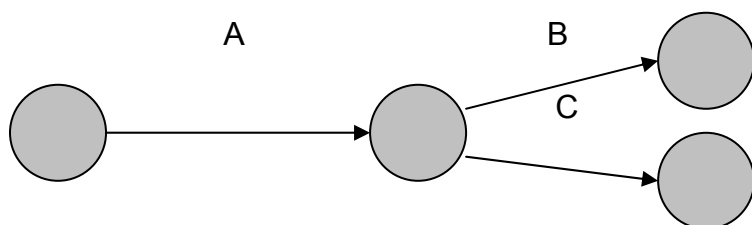


Čista pa nam ne da še jasne predstave o urejenosti in poteku projekta. To nam da grafični model ali mrežni diagram projekta. Aktivnosti v mrežnem diagramu so usmerjene iz leve v desno. Mora biti pregleden, s čim manj križanja aktivnosti, čim manj navideznimi aktivnostmi.

Združitev ali spojitve aktivnosti nastane, če se dvoje ali več aktivnosti zaključi v istem dogodku. Vse zaključene aktivnosti pogojuje pričetek naslednje aktivnosti.



Razvajanje aktivnosti nastane, če imata dve ali več aktivnosti isti pričetek. Ki je hkrati zaključek predhodne aktivnosti.



Lista nam še ne da jasne predstave o urejenosti ali odvijanju projekta, to nam da grafični model, mrežni diagram projekta. Aktivnosti v mrežnem diagramu morajo biti usmerjene od leve proti desni. Mora biti pregleden, čim manj naj bo križanj aktivnosti, čim manj navidezni aktivnosti.

Tabela 3: Spisek aktivnosti projekta s prikazom povezanosti trajanja in zaposlenih

Aktivnost	Aktivnost je		Trajanje	Zaposleni
	Pred	Neposredno pred		
A	B,C,D,E,G,K		4	
B	L,O,P,R	B		
C	C,D,E,G,K,L		4	
D	O,P,R	C,D,E,G	48	
E	K,L,N,P,O,R	N	4	
F	K,L,O	O	16	
G	K,L,O	O	12	
H	K,L,O	O	4	
I	K,L,O	O	4	
J	—	—	4	
K	—	—	4	
L	—	—	8	
M	—	—	16	
N	K.L.O.P.R	P	8	
O	K,L	K,L	16	
P	R	R	4	
R	—	—	4	
			4	

4.3.3. Časovna analiza projekta

Izvajanje realne aktivnosti in čakanje zahtevata določen čas. Trajanje projekta je odvisno od delovne sile, sredstev in drugih pogojev. Tako določamo normalno trajanje aktivnosti, pri čemer upoštevamo normalne pogoje (CPM metode). Pri PERT metodah pa določamo najverjetnejši čas trajanja. Kritične aktivnosti so tiste, ki nimajo časovne rezerve in so v diagramu narisane debelejše. Njim je potrebno posvetiti posebno pozornost. Ostale so nekritične in imajo časovno rezervo.

4.3.4. Načrtovanje aktivnosti ob upoštevanju poslovnih prvin

Aktivnosti v projektu izvajajo ljudje s pomočjo finančnih sredstev, predmeti dela in delovnimi sredstvi. Običajno planiramo tiste vire v projektu, ki so za samo izvedbo najbolj pomembni. Plan zaposlenih predstavlja opredelitev števila in strukture zaposlenih. Obstajata dve možnosti. Trajanje projekta je določeno, zaposlene je potrebno razporediti tako, da bo število v poteku projekta čim manjše ali čim bolj enakomerno razporejeno. Druga možnost je ta, da je število zaposlenih omejeno in moramo planirati tako, da čim prej projekt zaključimo. Enako velja za planiranje delovnih sredstev, finančnih sredstev in predmetov dela.

4.3.5. Načrtovanje zaposlenih in sredstev

Aktivnosti v projektu izvajajo ljudje s pomočjo finančnih sredstev oziroma s poslovnimi prvinami. Načrtujemo tiste, ki so za izvedbo projekta pomembni. Načrtovanje zaposlenih na projektu pomeni načrtovanje števila in strukture zaposlenih po terminskih enotah. Pri tem obstajajo dve možnosti:

- trajanje projekta je dano, zaposlene razporejamo tako, da je število zaposlenih čim manjše oziroma čim bolj enakomerno;
- število zaposlenih je omejeno, načrtujemo jih tako, da projekt čim prej zaključimo.

Za načrtovanje potrebujemo spisek aktivnosti, njihovo povezanost in trajanje. Za načrtovanje potrebujemo podatek število in strukturo zaposlenih, ki posamezno aktivnost izvajajo. V časovno karto vnesemo aktivnosti in število zaposlenih, razdeljenih po poklicih, ki so potrebni za izvedbo aktivnosti v določenem času. Pod njo prikažemo načrt zaposlenih po poklicih.

4.4. Analiza in planiranje stroškov v mrežnem planiranju

Cilj je minimiranje stroškov pri danem trajanju projekta ali minimalno povečanje stroškov pri čim krajšem trajanju projekta. Pri izvrševanju projekta nastajajo stroški, ki jih delimo na neposredne in posredne stroške. Neposredni so odvisni od trajanja aktivnosti v projektu, posredni pa od trajanja projekta. Pri trudu za doseganje nižjih stroškov poznamo več metod: numerično-grafično, ki vodi k nižjim stroškom pri istem trajanju projekta in metodo, ki vodi k čim krajšem trajanju projekta.

Pri izvrševanju projekta nastajajo stroški, ki jih delimo na neposredne in posredne stroške. Neposredni stroški so odvisni od trajanja aktivnosti, posredni stroški zavisijo od trajanja projekta. Čim dlje traja projekt, večji so (zamudne obresti, premije za predčasno opravljen projekt...).

4.5. Ravnanje s tveganji v projektu

Odločanje je tesno povezano s tveganji. Vsaka odločitev temelji na ustreznem poznavanju predmeta o katerem odločamo in okolja v katerem delujemo. Tako poznavanje pa je vedno nepopolno. Omejeno je spoznavanje najbolj ustreznih rešitev, tako se kasneje pojavljajo odstopanja. Tveganje je lahko, da rešitev ne bo izvedeno in ne bo prinesla želenih posledic pri doseganju ciljev ali pa da optimalna rešitev ne bo izvedena. Prihaja tudi do odstopanj v predmetu, okolju in ciljnih projekta. Vzroki so v planiranju in izvedbi. Prvo skupino tveganj zmanjšujemo z ustreznim planiranjem projekta, drugo pa z ugotavljanjem odklonov v okolju in predmetu ter z ukrepanjem, skratka z ustrežno kontrolo. Odkloni se seveda še vedno pojavijo, rešitev je, da se pred njimi zavarujemo. V fazi planiranja je potrebno ugotoviti možna tveganja, verjetnost, velikost posledic in planirati tako, da bo verjetnost odklonov čim manjša. Vzroke tveganj je potrebno odpravljati, vzroke odklonov in same odklone pa čim prej odpravljati.

Tveganja nastajajo v vseh fazah projekta:

- tveganja, ki so najbolj verjetna na začetku projekta;
- tveganja v izvedbi;
- tveganja v zadnjih fazah projekta in pri predaji;
- tveganja, ki se pokažejo v začetnih fazah uporabe proizvoda projekta in
- tveganja, ki se pojavijo lahko kadarkoli.

V procesu planiranja preverjamo aktivnosti, izvajalce, povezane aktivnosti. Sprašujemo se, kaj lahko ogrozi doseganje ciljev v pregledu časovnih rokov, stroškov in kakovosti. Uporabljamo pa lahko tudi različne tehnike spodbujanja ustvarjalnosti in tako ugotavljamo možne, razmeroma neverjetne vzroke, ki bi lahko povzročili odklone.

Tabela 4: Primer preproste analize tveganj

IME DELOVNEGA SKLOPA		
Predvidena tveganja in težave	Kako velika verjetnost, da se pojavijo?	Kako daljnosežne so lahko bile posledice?
Predvideni vzroki	Ukrepi za preprečevanje vzrokov	Kolikšni so stroški ukrepov?
Predvidena škoda	Ukrepi za zmanjšanje škode	Kolikšni so stroški ukrepov?

Vir:ESS (http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/index.html).

4.6. Planiranje organizacije projekta

ker projekte izvajajo posamezniki in skupine, je potrebno med njimi opredeliti razmerja. Temu pravimo planiranje organizacije. Pozornost bomo namenili povezavi med aktivnostmi in delokrogi, delovnimi mesti, zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto delovnih mest in skupin.

Cilj projekta je ustvarjanje izdelka ali storitve. Vse dejavnosti potrebne zato, sestavljajo delovno nalogo. Delovne naloge pa ne more opraviti ena oseba, temveč skupina ljudi, zato jo členimo na delne naloge in jih dodeljujemo v izvajanje. Delovne

naloge so določene z nosilcem, trajanjem, mestom izvedbe, delovnim sredstvom, delovnimi predmeti, načinom dela in zaporedjem v skupni delovni nalogi.

Izvajalci odgovarjajo za čim bolj uspešno izvedeno delovno nalogo. Odgovornost pomeni, da izvajalci odgovarjajo za posledice svojega dela. Ravnalec aktivnosti prav tako odgovarja za svoje delo in ima oblast ali avtoriteto. Organizacijski položaj vsakega v projektu je določen z zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto ter mestom v komuniciranju. Usklajevanje aktivnosti poteka s komuniciranjem. Delegiranje pomeni prenašanje zadolžitev, odgovornosti in oblasti, ki je pomembno za doseganje cilja projekta.

4.6.1. Uporaba linijskega grafikona zadolžitev in odgovornosti

V okviru projekta posamezniki ne opravljajo le ene naloge in ravnalec ne uravnava le ene ampak več aktivnosti. Tako v procesu planiranja projekta nastaja matrika dodelitve odgovornosti ali linijski grafikon odgovornosti, ki določa odgovornost za projekt in izvedbo njegovih posameznih delov, udeležence in njihovo vlogo, specialno odgovornost ter določa, s kom se je potrebno posvetovati, koga vprašati za mnenje itd. Linijski grafikon odgovornosti določa udeležence v projektu in njihovo vlogo v posameznih aktivnostih.

Aktivnost	Ravn.podjetja	Ravn.projekta	Ravn projekta	P.f. ravn.	Ravn. aktivnosti
Priprava plana projekta	4	1	6	5	3
Predračun stroškov	-	1	6	5	4
Izvedba aktivnosti X	-	6	-	4	1
Razreševanje konfliktov	-	1	4	3	2

Legenda:

- 1-neposredno zadolžen
- 2-sodeluje
- 3-poda mnenje
- 4-seznanjen
- 5-strinjanje
- 6-odobritev

4.7. Oblikovanje projektne ekipe

Člane projekta vodi in usmerja ravnatelj. Člani so odgovorni, da bo projekt kakovostno, pravočasno in s čim manjšimi stroški izveden. Kot vodje vplivajo na člane, da bodo delovali v skladu z zamislimi ravnatelja. Člani predstavljajo projekt znotraj podjetja in navzven. Pomembno je, da se postavi ustrezen ravnatelj. Ponavadi ga določi naročnik projekta.

Pri izbiri kandidatov za ravnatelja se upošteva:

- Njihovo dosedanje delo in izkušnje.
- Ravnateljeve sposobnosti.
- Vodstvene sposobnosti.
- Tehnično in strokovno poznavanje projekta.

Člani projekta morajo imeti ustrezno strokovno poznavanje projekta. Želeti si morajo delovati v projektne timu in tako sodelovati z drugimi člani. Poleg strokovnega ujemanja je pomembno tudi osebnostjo ujemanje. Mnogi avtorji navajajo vloge, ki naj bi jih člani tima imeli:

1. Company worker (implementer) – »izvrševalec«
2. Chairman (coordinator) – »usklajevalec«
3. Shaper – »izzivalec«
4. Innovator (plant) – »inovator«
5. Resource investigator – »iskalec virov«
6. Monitor-evaluator (critic) – »ocenjevalec«
7. Team worker – »timski delavec«
8. Completer-finisher – »zaključevalec naloge«
9. Specialist – »specialist«

1. **Company worker** ali izvrševalec. Spreminja zamisli in načrte v praktične delovne postopke. Sistematično in uspešno izvaja dogovorjene načrte. Osebnostne poteze so stanoviten in zadržan.
2. **Chairman** ali usklajevalec. Nadzira, kako se tim pomika proti skupnemu cilju in pri tem kar najboljše izrablja razpoložljive vire. Odkriva timske prednosti in slabosti in skrbi, da vsak član lahko uporabi svoje najboljše potenciale. Osebnostne poteze: stanoviten, prevladujoč, ekstrovertiran.
3. **Shaper** ali izzivalec. Oblikuje smer, v katero tim usmerja svoj napor. Vsa njegova pozornost je usmerjena k postavljanju ciljev in prednostnih nalog. Rad bi vsilil obliko ali vzorec skupinski razpravi ali rezultatom skupinskih dejavnosti. Osebnostne poteze: nestrpen, prevladujoč, ekstrovertiran.
4. **Innovator** ali inovator. Pospešuje nove ideje in strategije s posebno pozornostjo za poglobljena vprašanja. Poskuša premagati vse težave pri timskem pristopu pri problemih, s katerimi se tim srečuje. Osebnostne poteze: prevladujoč, inteligen, introvertiran.
5. **Resource investigator** ali iskalec virov. Raziskuje in poroča o idejah, razvoju in virih zunaj skupine. Oblikuje zunanje stike, ki bi lahko koristili timu, in vodi vsa pogajanja v zvezi s tem. Osebnostne poteze: stanoviten, prevladujoč, ekstrovertiran.
6. **Monitor-evaluator** ali ocenjevalec. Analizira probleme ter vrednoti ideje in predloge, tako da je tim boljše pripravljen na uravnovešene odločitve. Osebnostne poteze: inteligen, stanoviten, introvertiran.

7. **Team worker** –ali timski delavec. Podpira člane v njihovih močnih točkah (gradi na predlogih). Odpravlja pomanjkljivosti pri posameznih članih in izboljšuje komunikacijo med njimi. Goji kulturo timskega dela. Osebnostne poteze: stanoviten, ekstrovertiran, ne prevladuje.
8. **Completer-finisher** ali zaključevalec naloge. Kolikor je mogoče, ščiti tim pred napakami. Skrbi, da se naloga izvrši in da se česa ne izpusti. Odkriva tiste vidike dela, ki potrebujejo več kot običajno pozornost, in vzdržuje občutek za nujno. Osebnostne poteze: nestrpen, introvertiran.

Pomembne značilnosti članov ekipe ali tima so:

- Pripadnost projektu, kar pomeni, da člani prednost projektu.
- Delitev odgovornosti pomeni, da člani delijo graje in pohvale, ki so povezane s projektom,
- Prožnost ki pomeni prilagodljivost nepredvidenim spremembam.
- Medsebojno zaupanje in podpora.
- Usmerjenost ve ekipo.
- Sprejemljivost za ideje drugih.
- Sposobnost delovanja v hierarhični strukturi in v projektni strukturi.
- Poznavanje ravnalnih tehnik in s tem pomena projekta kot celote.

V ekipah sodelujejo tudi zunanji sodelavci, posebno ko nimamo lastnih zaposlenih za specifična opravila in dela.

Stopnje razvoja tima glede na Tuckmanov model so:

1. FORMING – začetno stanje se izbere skupina, ki je prvič skupaj.
 2. STORMING – pojav notranje napetosti, ko se člani borijo za vloge.
 3. NORMING – tim začne »držati skupaj«.
 4. PERFORMING – učinkovito delo: velika stopnja zaupanja in pomoči.
 5. DEFORMING (ADJOURNING) – faza po »razpustitvi tima«.
1. **Forming** je začetno stanje, ko je skupina je prvič skupaj. Proces formiranja tima se začne, ko izberemo člane tima in omogočimo stik med njimi. V tej fazi je tim odvisen od napotkov in usmerjanja vodje tima. Cilje določi vodja, saj se člani še ne morejo sporazumeti. Vloge in zadolžitve članov so nejasne. Vodja mora odgovarjati na mnoga vprašanja v zvezi z namenom in cilji tima ter njegovimi povezavami in odnosi do drugih subjektov v podjetju. Člani testirajo toleranco vodje, vodja pa vodi direktivno.
 2. **Storming** je stopnja, kjer se člani borijo za vloge. V tej fazi skupina težko sprejema odločitve. Člani tekmujejo med sabo in z vodjem za položaje in vloge. Posamezni člani lahko izzivajo vodjo. Jasnost namena tima se povečuje, toda še vedno obstaja veliko nejasnosti. Tvorijo se podskupine, klike in frakcije, med katerimi lahko prihaja do trenj in konfliktov. Tim je nujno potrebno voditi tako, da je močno osredotočen na cilje. S tem preprečimo zmedo zaradi napetih odnosov in čustvenih napetosti. Da tim lahko napreduje, je potrebno sklepati tudi kompromise. Vsak član skupine mora dobiti določeno vlogo, ki jo je pripravljen sprejeti. Vsiljenih vlog posamezniki navadno ne

prenesejo, zato je pomembno, da mora posameznik vlogo sam sprejeti, hkrati pa jo morajo priznati tudi ostali člani tima.

3. **Norming** je raven, ko tim začne »držati skupaj«. V tej fazi člani tima sprejmejo dogovore in čutijo pripadnost in lojalnost timu. Vloge in zadolžitve postanejo jasne. Pomembne odločitve se sprejmejo skupaj. Manjše odločitve se delegirajo posameznikom ali manjšim skupinam. Timi začnejo držati skupaj. Člani se lahko vpletejo v socialne aktivnosti, tim razvija svoj delovni proces. V timu začne prevladovati kooperativna klima. Tim sprejema vodjo, ki usposablja in pospešuje delo.
4. **Performing** pomeni učinkovito delo. V tej fazi ima tim jasno vizijo in strategijo in je usmerjen k doseganju ciljev. Deluje brez vpliva in pomoči vodje. Tim učinkovito dela in ima veliko stopnjo avtonomije. Tim sprejema odločitve glede na kriterije, ki so usklajeni z vodjo, in od vodje zahteva delegiranje nalog in projektov. Člani si zaupajo, pomagajo in skrbijo drug za drugega, vodja delegira in nadzira delo v timu.
5. **Deforming** (Adjourning, Mourning) pa je faza »žalovanja« po razpustitvi tima. Naloga tima je zaključena. Člani dobijo nove zadolžitve ali gredo v druge time. Posamezni člani, ki so se močno navezali na delo tima in sočlane, žalujejo, počutijo se negotove in ranljive.

Za sestavo timov v literaturi zasledimo **tri ključne faktorje**. Ti so: tehnika ali profesionalna kompetenca posameznika, sposobnost posameznika, da deluje kot član tima, in želeni osebni atributi posameznika.

Vodje v organizaciji lahko na **različne načine pristopijo k sestavljanju timov**. Člane timov sami določijo (poslovodja zaupa sebi in svoji intuiciji, pri tem ga vodijo občutki o možnosti sodelovanja dveh ali več oseb). Poznamo tudi tehniko mandatarja (vsak kandidat ima možnost sodelovanja pri izbiri; izbor poteka z glasovanjem, oseba z največ glasovi – mandatar – sestavi tim). Tim bo uspešen, če bo poslovodja pri njegovi sestavi upošteval individualne lastnosti posameznih članov. Raziskave so pokazale, da sodelovanje in uvidevnost kot osebni lastnosti pozitivno vplivata na nemoteno in produktivno delovanje tima. Medtem ko individualne lastnosti, kot so agresivnost, zaupanje samo vase, zainteresiranost za individualne rešitve in pobude, zmanjšujejo timsko povezanost in s tem njegovo učinkovitost.

4.8. Kontrola projektov

V izvajanju projektov prihaja do odstopanj, ki so posledica sprememb v okolju, neustrezno pripravljenega plana, nesposobnosti ali nemotiviranosti ekipe. V procesu kontrole ugotavljamo odstopanja, njihovo velikost in njihovo smer. Pri odstopanjih je potrebno ugotoviti vzroke in poiskati ukrepe. Tako ločimo dejansko stanje, standarde ali plan, primerjavo ali merjenje izvedbe ter ukrepe.

Kontroliranje poteka skozi ves proces izvajanja projekta. Namen kontroliranja je sprotno ugotavljanje odstopanj kriterijev projekta od planiranih vrednosti. To je, če se med izvajanjem pojavijo odstopanja od plana, je potrebno popraviti odstopanja in

ponovno preučiti plan ter ga prirediti trenutni situaciji. Temelj kontroliranja je popravljalne narave.

Pri kontroliranju poteka projekta je potrebno kontrolirati:

- termine (časovne roke),
- porabo sredstev (gibanje stroškov) in
- učinkovitost dela.

Elementi projektne kontrole so:

- periodična (tedenska, dnevna...) poročila o stanju,
- spremljanje terminov, finančnih izdatkov, računov, dobaviteljev in različnih alternative, če se kaj zalomi in
- zagotavljanje, da so stranke projekta seznanjeni z napredovanjem projekta.

Glede na cilje projekta kontroliramo predvsem trajanje projektov in roke, stroške projekta in kakovost. Na ravni aktivnosti spremljamo njeno trajanje, rezultat in stroške. Z vidika projekta pa predvsem preverjamo povezanost aktivnosti, rok in stroške ter učinke projekta.

Učinki in kakovost odstopajo iz vrste vzrokov od načrtovanih. Razlogi so lahko naslednji:

- nepričakovani tehnični problemi,
- neustrezni kadri in sredstva, premalo sredstev itd.,
- kakovost poslovnih prvin je slaba,
- naročnik spreminja svoje zahteve,
- povezovanje med aktivnostmi je slabo,
- nove tehnologije, ki v projektu niso upoštevane.

Vzroki odstopanja stroškov od načrtovanih:

- več vložnega dela in večje plače od načrtovanih,
- napake v izvajanju projekta,
- načrtovani stroški so prenizki,
- cene surovin naraščajo,
- prepozna ali neučinkovita kontrola onemogoča pravočasno ukrepanje,
- stroški pogosto niso natančno spremljani po projektu in aktivnostih.

Na trajanje projektov in neustrezno doseganje rokov vplivajo:

- nepredvidene tehnične težave,
- optimistično postavljeni roji in trajanja,
- zaporedje aktivnosti ne sledi načrtovanemu,
- zamujanje dobave opreme, surovin in finančnih sredstev,
- ne izvedene predhodne aktivnosti,
- naročnik spreminja zahteve,
- spremembe zakonodaje.

Kontrola je lahko naknadna, sprotna in vnaprejšnja. Naknadna kontrola ugotavlja odstopanja in vzroke za ta odstopanja. Ukrepanje ni mogoče, lahko pa ukrepamo s spreminjanjem aktivnosti, ki sledijo. Naučimo se ravnati naslednjih projektov.

Sprotna kontrola sproti spremlja aktivnosti in ukrepa. Kontrola je lahko numerična, kjer odstopanja izražamo s števili.

Lastnosti učinkovite kontrole so:

- racionalna, stroški ne presegajo koristi,
- prilagaja se spremembam,
- ustreza zahtevam projekta,
- sprotna,
- moralna, ne išče krivcev ampak išče možnost izpolnjevanja načrtovanega,
- dokumentirana,
- uravnotežena, ker se nanaša na vse dele projekta enakomerno.

Nanjo vpliva vrsta dejavnikov:

- dobro pripravljen načrt in jasno postavljeni cilji olajšajo kontrolo,
- uporaba linijskih grafikonov, ki kažejo napredovanje projekta,
- sodelovanje zaposlenih olajša kontrolo,
- zaželeno je merljivost spremljanih dogajanj,
- odkrivanje odstopanj s stalnimi pregledi,
- zanimivo delo članov zmanjšuje odstopanja,
- dobro vodenje in komuniciranje,
- vključevanje poslovno-funkcijskih ravnateljev v projekt.

KLJUČNI POJMI:

- Načrtovanje projektov.
- Mrežno načrtovanje.
- Mrežni diagrami.
- Analiza.
- Ravnanje s tveganji.
- Oblikovanje projektne ekipe.
- Tim.

V RAZMISLEK:

- Načrtuj enostaven projekt in oblikuj projektne tim.

Vprašanja za ponavljanje:

1. Kaj pomeni načrtovanje projektov?
2. Katere metode uporabljamo pri načrtovanju projektov in kaj so prednosti?
3. Razloži mrežno planiranje!
4. Razloži analizo strukture projekta!
5. Razloži mrežni diagram!
6. Razloži časovno analizo projekta!
7. Razloži planiranje aktivnosti ob upoštevanju poslovnih prvin!

8. Razloži planiranje zaposlenih in sredstev!
9. Razloži analizo načrtovanja stroškov v mrežnem planiranju!
10. Razloži ravnanje s tveganji!
11. Razloži uporabo linijskega grafikona zadolžitev in odgovornosti!
12. Razloži oblikovanje projektne ekipe!
13. Opiši timske vloge!
14. Razloži izbor ravnatelja!
15. Opiši timske vloge!
16. Opredeli značilnosti članov tima!
17. Razloži stopnje razvoja tima!
18. Kaj je kontrola in kaj kontroliramo?
19. Kaj so elementi kontrole?
20. Razlogi za odstopanje pri učinkih in kakovosti?
21. Razlogi pri odstopanju stroškov?
22. Razlogi za odstopanje pri trajanju in doseganju rokov?
23. Lastnosti učinkovite kontrole! Opredeli!
24. Vpliv dejavnikov na kontrolo?

5. PROJEKTNA DOKUMENTACIJA

5.1. UVODNI OPIS

Kratka opredelitev projekta (nekaj odstavkov). Zajame naj vse ključne elemente projekta.

Specifikacije:

Naslov projekta:

Vrsta projekta:

Čas projekta:

Projektni tim:

5.2. PREDLOG PROJEKTA:

Osnovni podatki o projektu	Predlagatelj: Predmet projekta: Kupec: Naziv projekta:	
Namen in cilji projekta Ciljna publika Področja uporabe izdelka ali storitve	Namen: Ciljna publika Področja uporabe izdelka ali storitve	
Časovni okvir projekta	Začetek projekta: Konec projekta:	
Proračun projekta		
Človeški viri	Določitev nalog, vlog	

	in odgovornosti	
Tveganje projekta		
Ostalo/komentarji		
Priloge		
Pripravi	Ime in priimek	
Naročnik projekta	Ime in priimek, datum, podpis	
Komentar naročnika projekta		

Soglasje za vzpostavitev projekta	DA	NE
-----------------------------------	-----------	-----------

5.3. VZPOSTAVITVENI DOKUMENT PROJEKTA

Naziv projekta:

Oznaka projekta:

Pripravi	Ime in priimek
Naročnik projekta	Ime in priimek, datum, podpis
Komentar naročnika projekta	

Soglasje za vzpostavitev projekta	DA	NE
-----------------------------------	-----------	-----------

5.4. PODATKI O PROJEKTU

PODATEK		OPIS
1. Osnovni podatki	Šifra projekta:	
	Naziv projekta:	
	Naročnik:	
	Naziv in opis izdelka ali storitve:	
	Vrsta projekta:	
	Velikost podjetja:	
2. Namen in cilj projekta Ciljne skupine Področja uporabe izdelka ali storitve	Namen:	
	Ciljen skupine in cilji projekta:	

	Zahteve za kakovost:	
3. Proračun projekta:	Trajanje projekta (meseči, leta):	
	Prihodek projekta (€)	

5.5. NATANČEN OPIS PROJEKTA S SHEMAMI

Opis projekta:

Shema projekta: od naročila naprej.

5.6. PLAN ROKOV PROJEKTA

Vsebuje terminski plan projekta, ki je razdeljen po osnovnih aktivnostih, njihovih zahtevah po ljudeh in času. Sledi mu prikaz v obliki gantograma.

5.7. TERMINSKI PLAN IZVEDBE

V tabeli se prikazujejo kadrovske aktivnosti in elementi potrebni za izvedbo.

AKTIVNOST	Ure	Dni	Število ljudi
Naštete aktivnosti			

Informativni terminski plan priprave in izvedbe. Šifra in naziv projekta: →

Aktivnosti - navedite nosamične

Meseči (vpiši dejanske mesece in leta!)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Aktivnost 1	■	■										
Aktivnost 2			■	■	■	■						
Aktivnost 3						■	■					
Aktivnost 4	■	■										
Aktivnost 5											■	■
Aktivnost 6							■	■	■	■		
Aktivnost 7												
Aktivnost 8	■	■	■	■	■	■	■					
Aktivnost 9												
Aktivnost 10	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

dne:

Izdelal:

telefon, naslov, elektronski naslov:

5.8. PLAN ČLOVEŠKIH VIROV PROJEKTA

Funkcija	Ime in priimek	Ure	Aktivnosti
Oseba 1			
Oseba 2			

5.9. TEHNIČNI DEL PROJEKTA

Operacije	Človeški viri	Oprema
Operacija 1		
Operacija 2		

5.9.1. Opis izbrane tehnologije in opreme

Tehnologija in oprema	Opis
Računalniki	
Ostalo 1	
Ostalo 2	

5.10. FINANČNI PLAN PROJEKTA

Proračun projekta.

Plačilo internih sodelavcev preko avtorske pogodbe.

Ime in priimek	Vloga	Honorar (bruto)
Oseba 1		
Oseba 2		
Oseba 3		

Plačilo zunanjih sodelavcev preko avtorske pogodbe.

Ime in priimek	Vloga	Honorar (bruto)
Oseba 1		
Oseba 2		
Oseba 3		

Notranji stroški.

Oprema	Cena
Oprema 1	
Oprema 2	
Oprema 3	

Zunanji stroški – najeta oprema.

Oprema	Cena
Oprema 1	
Oprema 2	
Oprema 3	

Skupni proračun:

9.1 Struktura cen

Človeški viri: plače so dogovorjene glede na zahtevnost in predvideno trajanje dela.

Notranji stroški.

Oprema	Amortizacijska doba	Cena	Število dni uporabe
Oprema 1			
Oprema 2			
Oprema 3			

Zunanji stroški – najeta oprema

Oprema	Cena	Število dni uporabe
Oprema 1		
Oprema 2		
Oprema 3		

5.11. PLAN TVEGANJA PROJEKTA

Št.	Opis tveganja	Verjetnost pojava	Vpliv na potek	Ukrep
1				
2				
3				
4				
5				

6. ORGANIZIRANJE POSLOVNIH DOGODKOV

Prirejanje dogodkov je v zadnjem desetletju postalo pomembna dejavnost podjetij. Prirejanje obsega **načrtovanje, ustvarjanje, organiziranje, upravljanje**, izvajanje tega pomembnega komunikacijskega orodja z namenom srečevati ljudi, kupce in ostale deležnike. Ta oblika komunikacije naj bi izboljšala poslovne rezultate podjetja, včasih pa samo gradila blagovno znamko in ugled podjetja. Podjetje na tak način tudi

ustvarja pozitivne novice o sebi in tako usmerja pozornost na svoje izdelke in storitve, vpliva na medije ti pa na končne uporabnike.

Dogodke v osnovi delimo na:

- Dogodke, ki so namenjeni promociji izdelkov.
- Dogodke znotraj podjetja.
- Družbeno usmerjene dogodke.

Dogodke delimo tudi glede na:

Čas trajanja:

- Tradicionalne in enkratne.
- Kratkotrajne, enodnevne, nekajdnevne, daljše.

Geografske razsežnosti:

- Lokalne, regionalne, državne, ožje ali širše mednarodne.
- Enojezikovne, večjezikovne.

Tematsko področje:

- Politične, kulturne, športne, zabavne, izobraževalne, osebne.
- Dogodke ene stroke ali indisciplinarne.

Eksterne ali interne, odvisno na katero javnost se osredotočimo. V podjetju ali zunaj podjetja.

Vrste udeležencev:

- Plačani govorniki.
- Uporaba slavnih oseb oziroma strokovnjakov.

Vpliv na okolje in udeležence je lahko majhen ali velik.

Medijska pokritost:

- Navzočnost novinarje ali brez novinarjev.
- Oglaševanje.
- Pisno gradivo ali brez njega.

Dogodke tako lahko razdelimo na:

- Sejmi in razstave.
- Dogodki, ki so namenjeni medijem.
- Konference, kongresi, seminarji, delavnice, zbori, shodi.
- Družabna srečanja v okviru podjetja: jubilejna srečanja, letni zbori, »Tim building«.

- Posebni dogodki: dnevi odprtih vrat, športni dogodki, turnirji, itd.

Podjetja največkrat organizirajo in sodelujejo na naslednjih dogodkih:

- Tiskovne konference za novinarje.
- Poslovni sestanki.
- Uvajanje novih proizvodov.
- Odpiranje novih poslovalnic.
- Razstave in sejmi (domači in mednarodni).
- Družabni dogodki.
- Obiski uglednih oseb.
- Konference in seminarji.

6.1. Proces organiziranja poslovnih dogodkov

Proces sestavlja več faz: **raziskava, kreativnost, načrtovanje, izvedba in ovrednotenje.**

Za uspešen dogodek je potrebno raziskati želje, potrebe in zahteve ciljne publike. Raziskava je zelo pomemben korak pri organiziranju poslovnega dogodka. Izbrati je potrebno pravo metodo, saj ostali koraki temeljijo na rezultatih raziskave.

Naslednja stopnja je določanje namena dogodka, ki mora biti v skladu z vizijo in poslanstvom podjetja. Potrebno je vedeti zakaj se dogodek organizira, kaj želimo z njim doseči. Lahko želimo izboljšati prodajo, doseči dobro mnenje o podjetju, povečati dobiček, dvigniti motivacijo in lojalnost zaposlenih.

Cilji morajo biti:

- Specifični in tako posebni v očeh publike.
- Merljivi za analizo in kontrolo.
- Dosegljivi v okviru postavljenih časovnih rokov.
- Relevantni za publiko in podjetje, ki dogodek pripravlja.
- Realni glede na razpoložljiva sredstva.

Če dogodek ni uspešen ni smiseln. Namen dogodka je, da koristi podjetju, ki ga organizira. Če dogodek zgreši ciljno publiko je škoda denarja in lahko tudi ugleda organizatorja.

Pomembno je tudi, kaj organizator želi posredovati publiko on organiziranju dogodka. Kakšno je sporočilo. Ko so vsa dejstva raziskana, je čas za kreativnost dogodka. Ideje je potrebno preveriti in prilagoditi ciljem dogodka, hkrati pa morajo biti ideje finančno mogoče.

Načrtovanje je najdaljši korak pri organizaciji dogodka, ki temelji na opravljeni raziskavi i kreativnosti. Vsak dogodek mora biti skrbno načrtovan, da se izognemo

pretirani improvizaciji. Posamezne dele je potrebno dodeliti odgovornim ljudem, ki naj izpeljejo vsak del ob usklajevanju in sledenju načrtovanega.

Pomemben del je seveda finančna konstrukcija dogodka. Skrbno načrtovanje stroškov in kontrola vpliva na kolčno uspešnost in seveda izvedljivost dogodka. Proračun sestavimo za vse potrebne sestavine pri organizaciji dogodka. Upoštevati je potrebno ves material in storitve pri organizaciji dogodka. Sestavimo seznam po pomembnosti in vanj vpišemo stroške. Prihranki so možni že pri malenkostih.

Seznam vključuje naslednje sestavine:

- Vabila.
- Nastanitev.
- Prevozi.
- Zakup prostora.
- Stroški priprav.
- Stroški priprav.
- Hrana in pijača.
- Rože.
- Dekoracija.
- Zabava.
- Govorniki. Oder.
- Ozvočenje.
- Osvetljava.
- Fotograf.
- Mediji.
- Darila.
- Zavarovanje.
- Varnost.
- Plačilo delavcev, sodelavcev, agencije.
- Električna.
- Prevajalci.
- Dostava.
- Carine.
- Elektrike.
- Zaloge.
- Promocijski material.
- Stroški komunikacije.
- Direktna pošta.
- Oglaševanje.
- Spletna stran.

Najprej načrtujemo stroške in jih kasneje primerjamo s prihodki (če želimo doseči dobiček z dogodkom).

6.2. Načrtovanje pomembnih elementov dogodka

Pri načrtovanju časa, je potrebno raziskati kaj in kako počnejo konkurenčna podjetja. A je v izbranem terminu že predviden kakšen dogodek. Pomembna je izbira lokacije dogodka. Odvisna je od namena dogodka, občinstva, opreme, dostopnosti. Okolje mora potrditi namen dogodka. Potrebno je identificirati publiko, da s sporočilom dogodka dosežemo kar smo se namenili. Pomembno je pomisliti, od kje udeleženci prihajajo. Osredotočiti se moramo na govornika. Če želimo narediti vtis je to ponavadi slavna ali znana oseba. Če je dogodek internega pomena je to direktor podjetja. Za dobro izvedbo je pomemben urnik dogajanja, ki se ga moramo držati. Naslednje je izbira prave vizualne podobe dogodka. Izbrani zanki, barve in razporeditev morajo povedati vse bistveno o dogodku. Potrebno je poskrbeti za primerno vzdušje ki pritiče različnim dogodkom.

Ko smo poskrbeli za vse naštet elemente pride na vrsto izvedba. Gre za koordinacijo vseh aktivnosti, ki sestavljajo dogodek in vplivajo na njegovo uspešnost.

Priprava dogodka pa ni vedno dovolj. Potrebno ga je ustrezno komunicirati oziroma uporabiti komunikacijski splet. Uporabi se lahko oglaševanje, odnose z javnostmi, publiciteto, direktno pošto, osebno prodajo, najboljše pa vse skupaj. Udeležencem je potrebno izročiti promocijski material, ki je v skladu z namenom dogodka, pomembna so primerno napisana in poslana vabila. Izbor hrane je prav tako pomemben, izročitev vstopnic in seveda zahvala vsem po končanem dogodku.

Po dogodku je potrebno analizirati odmike od načrtovanega, izkušnje in ugotovitve zapisati in brez teh napak organizirati naslednji dogodek. Pomembna so tudi mnenja udeležencev.

6.3. Vrste dogodkov

6.3.1. Novinarska konferenca

Ko želi podjetje kaj sporočiti novinarjem, organizira novinarsko konferenco. Novinarsko konferenco lahko organizira oddelek odnosov z javnostmi ali zunanje najeti sodelavci. Novinarsko konferenco organiziramo takrat, ko želimo posredovati pomembno novico. Organiziranje novinarske konference je pogosto predvsem takrat, ko podjetje želi dvosmerno komunikacijo med podjetjem in mediji.

Če je novica manjša, se podjetja odločijo za sporočilo javnosti. Poleg novinarske konference se lahko organizira sestanek, ki je ponavadi poslovno kosilo in je manj formalna oblika. Lahko se kratek sestanek skliče kot tako imenovana »informacija na razpolago« v prostorih podjetja. Organizirajo se seminarji za novinarje, ki so strokovno vodeni in so o določeni temi ter sprejem, ki je neformalno srečanje z novinarji, kjer se sproščeno izmenjajo mnenja.

Pri organizaciji novinarske konference se osredotočimo na:

- Čas, kdaj se konferenca pripravi. Primerni dnevi so torek ali sreda, med deseto in enajsto uro dopoldne.

- Kraj konference je ponavadi v centru mesta, pazljiv je potrebno izbrati opremo in ostale podrobnosti glede prostora.
- Pri izbiranju povabljenih oseb, oziroma redakcijskih hiš, se uporablja adrema novinarjev, ki pokrivajo določeno tematiko. Vključi se dnevno časopisje, radijske in televizijske hiše, tednike, mesečnike, lokalne in regionalne medije. Posebna pozornost velja vabilu, ki naj vključuje podatke kaj, kje, kdo in zakaj. Vsebinsko mora biti oblikovano tako, da pritegne pozornost.
- Novinarsko gradivo se pripravi tako, da je novinarju v pomoč pri pisanju članka. Vsebovati mora otvoritveno izjavo, pomembne biografije, ozadje dogodka ali podjetja, fotografije, sporočilo za javnost, ki se nanaša na osrednjo sporočilo za javnost. Pripravijo se lahko tudi majhna promocijska darila, ki pa ne smejo nakazovati na podkupovanje. Vrednost ne sme presegati zakonsko določene.
- Novinarjem je potrebno omogočiti optimalne pogoje za delo. Pripravi se scenarij novinarske konference. Določi se, kdo bo pozdravil novinarje, kdo bo obravnaval posamezne teme in odgovarjal na vprašanja, določi se število govornikov in čas trajanja govorov, določi se čas za individualne pogovore in razpravo, čas za kosilo oziroma pogostitev. Navzočnost se preveri z listo novinarjev, ki se jo da na začetku v podpis novinarjem.
- Po novinarski konferenci je potrebno analizirati objavljene članke. Sledi se mediju, času objave, ime avtorja in datum. Tistim novinarjem, ki se niso udeležili novinarske konference, se pošlje sporočilo za javnost.

6.3.2. Razstave in sejmi

Razstave in sejmi so velika pomoč odnosom z javnostmi in so dodana vrednost pri utrjevanju blagovnih znamk ter pri pospeševanju prodaje novih proizvodov in storitev.

Sejme delimo glede na domet vplivnega območja. Tako poznamo mednarodne, nacionalne, regionalne, in lokalne sejemske prireditve. Delimo jih glede na panogo in glede na strukturo obiskovalcev. Lahko so splošni ali strokovni.

Ko načrtujemo predstavitev podjetja na sejmu moramo oblikovati strategijo nastopa na sejmu, izbrati primerne sejme za predstavitev, razviti celostno podobo sejemskega prostora, integrirano komunicirati pred sejmom in tako opraviti promocijo, izvesti nastop na sejmu in ga nato oceniti oziroma ovrednotiti.

Z načrtovanjem je potrebno začeti nekaj mesecev pred sejmom. Zbrati je potrebno vse informacije o sejmu, programu, lokacijah in vsa ostala potrebna navodila. Sodelujoči oglašujejo v sejmskih katalogih in tudi drugače poskrbijo za publiciteto. Zakupljeni sejmski prostor mora biti ustrezno opremljen.

Med sejmom se pozorno načrtuje vsa potrebna opravila. Vsi zaposleni morajo biti izobraženi, za pritegnitev novinarjev pa se organizira novinarski dan. Pripravi se novinarska sporočila, fotografije in sporočilo za javnost.

Po sejmu se izvedejo analize, ki so podlaga za nadaljnja načrtovanja in odločitve. Vse novinarje, ki so se udeležili sejma, pa niso na naših adresah se jih tja uvrsti.

Predstavitve na sejmih so učinkovitejše, če so del večjega sklopa predstavitev na sejmih, so integrirane z ostalimi komunikacijskimi orodji, načrtovane vnaprej in pravilno ovrednotene.

Cilji nastopanja na sejmih so:

- Obdržati prisotnost na trgu.
- Prodaja novim in obstoječim kupcem, agentom, distributerjem.
- Krepitev povezave s kupci.
- Podpora lokalnim distributerjem in agentom.
- Analiza konkurence.
- Testiranje proizvodov.
- Druženje sodelavcev.
- Spoznavanje novi oziroma potencialnih zaposlenih.
- Druženje z mediji.

Sejmov je veliko, zato jih je potrebno pazljivo izbrati. Podjetja izbirajo sejme na podlagi kriterije ki so: vrsta sejma, ciljna populacija, termini, stroški, tradicionalnost sejma, kdo sejem podpira.

Pomembna je celostna podoba prostora. Obiskovalci so soočeni z veliko razstavljalci, zato je ta del še posebno pomembne. Oblikovan mora biti v skladu s podobo podjetja, ponavadi je najprej ime podjetja in šele nato proizvodi ali storitve. Poslužujemo se tudi ostalih orodij za promocijo, vse kar privabi obiskovalca na sejem. Lahko oglašujemo, ponujamo vstopnice, uporabljamo direktno pošto. Vse z namenom povečanja učinkovitosti investicije. Vse podrobnosti morajo biti skrbno načrtovane za brezhibno izvedbo. Po zaključku sejma se začne analiza, kjer podrobno in pazljivo ovrednotimo vse elemente. Preveriti moramo izbrane cilje, pravilnost izbranega sejma, pozitivne in negativne izkušnje, konkurenco in stroške ter vrednost nastopa na tem sejmu v prihodnje.

Poleg vsega naštetega pa morajo naši zaposleni izgledati profesionalno, za obiskovalce mora biti na voljo pijača in prigrizki. Obiskovalcem se izročajo poslovne vizitke, izogibati se je potrebno nadlegovanju obiskovalcev, beležimo imena obiskovalcev, da si lahko oblikujemo baze podatkov, ogledati si je potrebno prostore konkurence, poskrbeti moramo za povezavo s podjetjem, v primeru težkih vprašanj.

6.3.3. Družabni dogodki

Namen družabnih dogodkov je utrjevanje poslovnih odnosov s partnerji, utrjevanje dobrega imena in ugleda podjetja. Pomembno pri organizaciji takega dogodka je kakovosten čas, ki ga preživimo s povabljenimi. Izbira dogodkov je velika, pomembno je izbrati takega, ki našemu povabljenemu poveča občutek poznavanja njega in njegovih interesov.

6.3.4. Seminarji, konference in kongresi

Kongresi, seminarji in simpoziji so v zadnjem času v porastu. Kongresni obiskovalci so zaželeni v vsakem mestu ali v državi. Države se pomembnosti teh dogodkov zavedajo in jih tudi podpirajo. Učinki so finančni, znanstveni ali strokovni ter politični.

6.4. Organiziranje poslovnega dogodka

Poslovni dogodek lahko organizira podjetje samo. Ponavadi organizirajo tiskovne konference, sestanek, pa tudi večje dogodke z nalogo krepitev blagovne znamke.

Podjetje lahko izbere agencijo za izvedbo dogodka. Poznamo oglaševalske agencije in agencije za zakup medijev, ki izvajajo akcije ki so dopolnitev oglaševalskim akcijam. Agencije za odnose z javnostmi izvajajo dogodke za medije (tiskovne konference).

Poznamo specializirane agencije za organizacijo poslovnih dogodkov in organizacije, katerih osnovna dejavnost je organizacija in prirejanje dogodkov. Med njih štejemo kongresne centre, zdravilišča, igralnice, nočne klube, hotele, športne institucije, neprofitne organizacije in ustanove.

7. NALOGE

1. Sestavi seznam domačih in tujih sejmov za vaše podjetje za naslednje leto. Preuči in izberi najbolj primerne za vaše podjetje. Oцени stroške. Prisotnost konkurence, ciljno publiko in namen sejma. Argumentiraj.

2. Organiziraj tiskovno konferenco. Pomembna novica je »kupili smo delež drugega podjetja«.

Določi kraj:

- urejenost
- sedežni red
- oprema

Čas:

Adrema:

Vabilo:

Novinarsko gradivo:

Scenarij:

- govorniki
- trajanje govorov
- čas za individualne razgovore
- kdo odgovarja na vprašanja
- lista novinarjev

Analiza objavljenih člankov:

- čas
- datum
- avtor
- medij

Oblikuj sporočila za novinarje, ki se konference niso udeležili.

3.Naše podjetje se bo udeležilo avtomobilskega sejma v Celju. Začetek sejma 4.4.2010. Konec sejma 10.4.2010. Pripravi vse potrebno za udeležbo.

Pred sejmom.

- Določi strategijo sejma in celostno podobo.
- Komunikacija pred sejmom.
- Začetek načrtovanja.
- Zbir informacij o sejmu.
- Konkurenca.
- Program.
- Kraj.
- Navodila.
- Sejmski katalog.
- Ostala publiciteta.
- Cilji in stroški.
- Ciljna publika.
- Vabila.

Med sejmom:

- Zaposleni.
- Načrtovanje opravil.
- Novinarski dan.
- Adrema.
- Podoba,
- Vstopnice.
- Direktna pošta in vabila.

Po sejmu.

- Analiza.

4. Načrtuj in organiziraj »Tim building« za sodelavce v podjetju.

5. Organiziraj novoletno zabavo.

6. Organiziraj poslovno kosilo za poslovne partnerje.

Uporabljena literatura:

1. Dosje, Velika knjiga slovenskega oglaševanja. Ljubljana: MM, 2001.
2. ESS (http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/index.html).
3. Gruban Brane, Verčič Dejan, zavrl Franci: Pristop k odnosom z javnostmi. Ljubljana: Pristop, 1997.
4. Kemenc Katarina: Priprava dogodkov in sponzorstva. Ljubljana: Londonska šola PR, 1999.
5. Potočnik Vekoslav: Temelji trženja s primeri iz prakse. Ljubljana: GV založba, 2002.
6. Peterlič Srečo: Sodelovanje med naročnikom in izvajalcem pri pripravi dogodka. Gradivo s konference na temo, Organizacija in vodenje dogodkov. Event Management. Portorož, 2002. Ljubljana: GV, 2002.
7. Prasnik Alojz: Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor. Ljubljana: DZS, 1992.
8. Rant marko, Jeraj Miro, Ljubič Tone: Vodenje projektov. Radovljica: POIS, 1995.
9. Rozman Rudi: Projektni management (ravnanje projektov). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005.
10. Saffir Leonard, Terrant John: Power Public Relations. How to get PR to work for you. Ntc. Lincolnwood: Business Books, 1993.
11. Smith: marketing Communications. An integrated approach. London: Kogan Page Limited, 1993.
12. Solina Franc, Križaj Franc: Organizacijski, psihološki in sociološki vidiki projektnega dela. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, FER, 1991.
13. Hunt Todd, Grunig James E.: Tehnike odnosov z javnostmi. Ljubljana: DZS, 1995.
14. Vodnik po znanju projektnega vodenja (tretja izdaja). PMBOK vodnik. Ljubljana: Moderna organizacija, 2008.
15. Volčič Marija: Svetovanje v baru. Ljubljana: GV, 2002.