

Uvedba projektnega načina dela v podjetju TPV

Mateja Burgar Makovec

TPV d.d., Kandijska cesta 60, 8000 Novo mesto, Slovenija

e-pošta: mateja.burgar-makovec@tpv.si

Povzetek

Pri uvedbi projektnega načina dela ne gre le za uvajanje programskega orodja za upravljanje projektov, ampak za proces organiziranja za ravnanje v projektih, ki obsega izboljšanje organizacijske strukture podjetja, določanje projektnih tipov in standardov, postavitve ravnateljstva projektnega portfelja, gradnjo projektnega informacijskega sistema ter postavitve projektne pisarne. Vsak od teh pristopov povzroči spremembe v organizaciji, ki jih je treba izvesti sistematično in postopoma, pri tem pa nujno izhajati iz podjetja samega, kar pomeni iz posameznih procesov, dobrih izkušenj in zaposlenih. Za projekten način dela prenova poslovnega procesa ni nujna, saj gre v tem primeru le za konkreten projekt. Projektna organiziranost kot taka pa ne more sloneti samo na organiziranosti za projektno ravnanje, na standardih in projektnem informacijskem sistemu, ampak mora upoštevati organizacijsko kulturo, organizacijsko strukturo, človeške dejavnike in obremenjenost udeležencev z minulimi izkušnjami in navadami.

Ključne besede: projektni informacijski sistem, projektni način dela, projektna pisarna, projektno ravnanje, projektni ravnatelj

1. Uvod

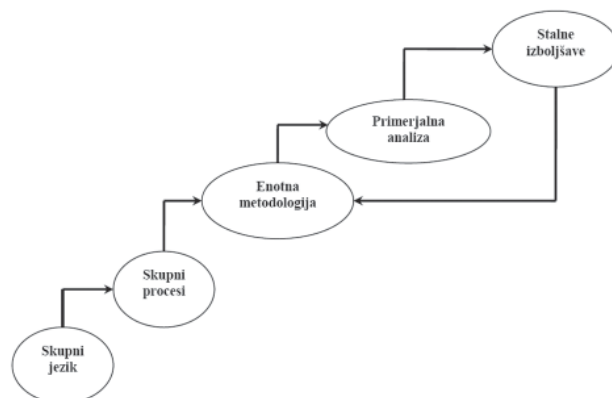
Projektni način dela danes uporabljamo na vseh področjih človekovega delovanja, na katerih lahko uresničimo enkratne cilje, pri čemer mora sodelovati več strok, več ljudi in več organizacij. Podjetja lahko brez projektov in razvoja živijo uspešno le kratek čas in vprašanje je, kako dolgo lahko to traja.

Projektni način dela je izrazito ciljno naravnani projektni pristop v delovni proces. Razumevanje projektnega načina dela se začne z razumevanjem okolja projektov. To se razlikuje od klasičnega organizacijskega okolja, naklonjenega nalogam v podjetju, ki so stalno v izvajanju (Šajtegelj, 2003). Samo uvajanje projektnega načina dela lahko poteka kot projekt, katerega cilj je, da iz neprojektnega dosežemo projektni način dela.

Uvajanje uspešnega projektnega načina dela (v nadaljevanju PND) je pogosto strateško pomemben projekt. V projektno usmerjenih organizacijah je model PND, ki zagotavlja višjo konkurenčnost ali celo strateško prednost, pogosto poslovna skrivnost. Pri teh projektih seveda ne gre samo za uvajanje programskega orodja za vodenje projektov, ampak za celostno uvajanje od pridobitve znanja za projektno ravnanje, za pripravo zagona projektov, gradnjo projektnega informacijskega sistema, povezovanje procesov priprave in izvajanja projektov s trenutnimi procesi, dokumentacijsko usklajevanje ali dokumentacijsko ravnanje, povezanost projektnega in strokovnega ravnanja, financiranje projektov, pravno projektno svetovanje in izvajanje, projektno nadziranje v povezavi s strateškim in drugim, kakovost, razvoj zaposlenih, vključevanje načrtov projektov v letne načrte poslovanja, uvajanje projektnega motiviranja, načrtno in projektno organizacijsko kulturo in reševanje psihosocioloških težav, ki so najbolj očitne pri dislociranih projektih. Vse to pa mora biti prilagojeno vrstam projektov

in značilnostim ter velikosti organizacije (Španič, 2003).

Pri uvedbi projektnega načina dela je pomembno, da podjetje ve, na kateri ravni projektnega ravnanja se nahaja (glej sliko 1). Tako Kerzner prepozna 5 ravni razvitosti projektnega ravnanja, in sicer od najnižje ravni razvitosti projektnega ravnanja, ko je znotraj podjetja uporabljen skupen jezik, do najvišje ravni, na kateri podjetje uvaja stalne izboljšave s pomočjo predhodno uvedenih ravni enotne metodologije in primerjalne analize.



Slika 1: Prikaz ravni razvitosti projektnega ravnanja (Kerzner, 2001)

Namen uvedbe PND v gospodarski družbi je bil predvsem v tem, da se dokumentira projektno ravnanje in projektno pisarno (v nadaljevanju PP) kot model dobre prakse, s čimer se poenoti projektno ravnanje v celotni skupini podjetij in doseže sistematično delo ravnateljev projektov. Vendar pa ima ključni pomen pri izvedbi takega projekta, kako organizirati PND v podjetju in kako uvesti PP, da se omogoči prenos znanja z ravni projektov na celotno podjetje in/ali skupino podjetij. Med vzroke, ki so privedli do uvedbe PND in PP v podjetje, lahko uvrstimo:

- specializacijo posameznih družb znotraj skupine podjetij, skrajševanje življenjskega cikla proizvodov in časa za uspešno izvedbo projektov, večji obseg poslovanja zaradi strateškega programa projektov, ki zahteva samostojno projektno ravnanje;
- stalno izboljševanje obstoječih ter razvijanje novih proizvodov in storitev zaradi pojava in uporabe novih tehnologij v proizvodnem procesu, kratkega tržnega okna proizvodov visoke tehnologije, nenehno pričakovanih novosti, ki jih zahtevajo kupci, časovnega prekrivanja projektov, ostrejših zahtev po kakovosti proizvodov, dodatnih pritiskov po zniževanju cen in stroškov, pospešenega razvoja IT;
- sedanje stanje podjetja, ki se je odražalo v vse večji kompleksnosti in strokovni zahtevnosti projektne dela, v večjem številu projektov (najprej so se pojavljali posamični nato nekaj 10, sedaj 50 in več projektov), v neobvladovanju velikega števila projektov ter v dinamičnem spreminjanju poslovnega okolja podjetja (globalizacija trgov) in v potrebi po strokovni pomoči ravnateljev projekta.

2. Uvedba projektne načina dela v gospodarski družbi

Dosedanji sistem PND v podjetju je izhajal iz zahtev sistema kakovosti in je temeljil na organizacijskem predpisu, ki je le na najvišji ravni urejal sistem ravnanja s projekti v podjetju. Pomanjkljivost takega sistema je bila, da z njim niso bili natančno urejeni postopki ravnanja

projektov, kar pomeni, da je vsak ravnatelj projekta imel svojo lastno metodo ravnanja. Tako tudi ni bilo skupnega standarda načrtovanja projektov, pogosto so bili načrti projektov izdelani ob upoštevanju le najnujnejših zahtev kupcev podjetja (Burgar in Premec, 2004).

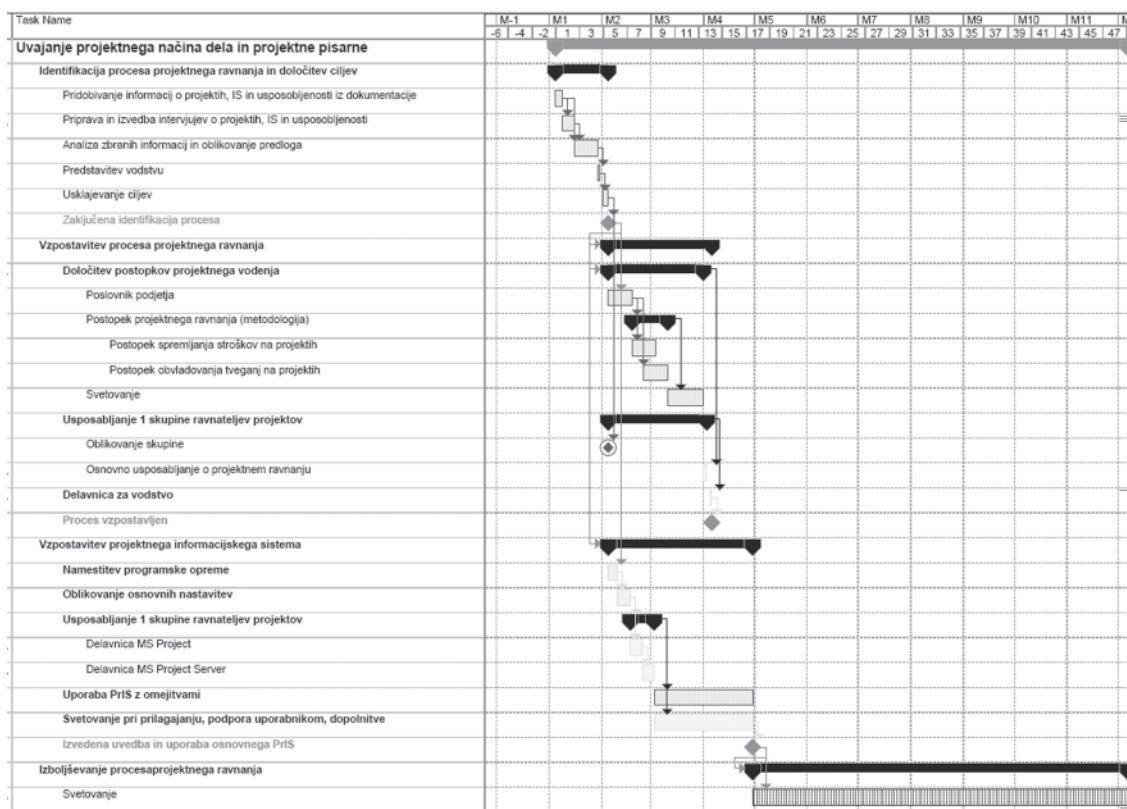
Uvajanja PND in PP smo se lotili z notranjimi sodelavci in s pomočjo zunanjih svetovalcev. S časovnega vidika smo imeli za uvajanje projektne načina dela in projektne pisarne na voljo eno leto, ki je bilo razdeljeno v štiri večja obdobja ali stopnje, in sicer na (glej sliko 2) (Burgar Makovec, 2005):

- opredelitev procesa in določitev ciljev,
- organizacijo procesa,
- vzpostavitev projektne informacijskega sistema (v nadaljevanju kot PrIS) in
- izboljševanje procesa

2.1 1. faza: Opredelitev procesa ravnanja projektov in določitev ciljev

Lastniki podjetja so se odločili pristopiti k uvedbi novega, projektne načina dela, obenem pa tudi nastopiti kot naročniki posameznih projektov.

V prvi fazi smo z internimi vprašalniki o stanju PND skušali pridobiti čim več informacij o projektih in ravnanju v njih, o informacijskem sistemu, usposobljenosti udeležencev v projektih, proučili pa smo tudi projektne dokumentacije. Izvedli smo intervjuje z zaposlenimi, ki so bili udeleženi pri dotedanjem ravnanju projektov, in sicer kot ravnateljji projektov, naročniki, člani nadzornih organov v projektih ali kot člani projektne skupine. Vse te aktivnosti so bile izvedene interno, in sicer so jih opravili skrbnik uvedbe in strokovni zaposleni iz še ne



Slika 2: Prikaz terminskega načrta uvedbe projektne načina dela in projektne pisarne (Interno gradivo podjetja, 2005)

ustanovljene projektne pisarne. S pomočjo izbranega zunanega partnerja smo zbrane informacije analizirali in oblikovali predlog opredeljenega procesa za najvišje vodstvo podjetja. Sledila je predstavitev, na kateri so bili vodstvu podjetja predstavljeni predlog procesa za ravnanje v projektih (predlog nove projektne organizacije, udeležencev projekta, stopnje življenjskega cikla projekta in ključne izvajalce ter njihove odgovornosti) ter predvideni in potrebni dokumenti projektnega ravnanja, predstavljena sta bila tudi PrIS ter načrt nadaljnjih aktivnosti pri uvajanju PND in PP.

2.2 2. faza: Organizacija procesa za ravnanje v projektih

V drugi fazi smo najprej določili postopke projektnega ravnanja, s katerimi smo glede na nastale spremembe popravili in dopolnili Poslovnik podjetja, uvedli pa smo tudi novo metodologijo projektnega ravnanja, in sicer v obliki nižje strukturiranih dokumentov.

V sodelovanju z najvišjim vodstvom podjetja je bila oblikovana skupina ravnateljev projektov, za katero je bilo izvedeno osnovno usposabljanje o uvedenem PND podjetja. Poudarek usposabljanja je bil na metodah in tehnikah ravnanja v projektih, na poenotenju vodenja, na izvajanju, spremljanju in obvladovanju projektov.

Sledila je delavnica za najvišje vodstvo, na kateri smo jih seznanili z uvedenimi postopki in metodami projektnega ravnanja ter z zahtevami uporabnikov paketa »Ms Project Professional« do vodstva, s koristmi vodstva od uvedenega PND in PrIS. Z izvedbo delavnice je bil proces ravnanja v projektih dejansko vzpostavljen.

2.3 3. faza: Vzpostavitev projektnega informacijskega sistema (PrIS)

Za tretjo fazo uvedbe projektnega načina dela in projektne pisarne sta imela ključni pomen namestitvev programske opreme in oblikovanje osnovnih nastavitvev.

Skupina ravnateljev projektov je bila usposobljena na delavnicah za vsakodnevno uporabo »Ms Project Professional« in za uporabo »Ms Project Server«. Po izvedenih usposabljanjih je sledila omejena uporaba PrIS, ki je bila podprta s prilagajanji in dopolnitvami PrIS ter s strokovno podporo uporabnikom v obliki delavnic in svetovanj ipd. (Burgar Makovec, 2005).

2.4 4. faza: Izboljševanje procesa ravnanja v projektih

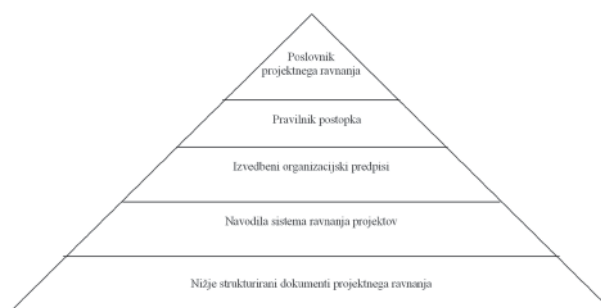
Zadnja faza uvedbe PND je obsegala predvsem izboljševanje uvedenega PND na področju projektne dokumentacije, na ohranjanju in prenosu vseh dobrih izkušenj v vse okolje gospodarske družbe, na prilagajanju uvedenega načina dela posameznim zahtevam kupcev in uveljavljanju PP z njeno strokovno pomočjo pri ravnanju projektov (Burgar Makovec, 2005).

3. Rezultati uvedbe projektnega načina dela v gospodarski družbi

Vpeljava novega sistema projektnega ravnanja je pomenila spremembo dotedanje miselnosti na tem področju med ravnatelje projektov in člani projektnih timov, zato smo sklenili, da spremembe uvajamo z manjšimi, a stalnimi koraki. Ker pa je bilo treba v podjetju ustvariti zavedanje, da nastajajo pomembne spremembe, smo se odločili, da na začetku izvedemo večje oziroma bolj udarne korake pri uvedbi novega, projektnega načina dela, kot so sicer bili izvajani pozneje (Burgar in Premec, 2004).

3.1 Dokumenti projektnega ravnanja

Prvi rezultat uvedbe PND in PP v podjetju so bile organizacijsko-postopkovne rešitve. To so dokumenti, ki jih lahko hierarhično ponazorimo s piramido (glej sliko 3), in sicer na najvišji točki najdemo poslovnik projektnega ravnanja v podjetju, sledijo krovni dokumentirani postopek, ki predstavlja pravilnik postopka ravnanja projektov, izvedbena organizacijska predpisa (npr. za PP) in navodila ter nižje strukturirani dokumenti sistema ravnanja projektov. Pomembno je dejstvo, da smo pred uvedbo PND upoštevali le zahteve sistema kakovosti in je le OP na najvišji točki omenjal projekte, postopki ravnanja v projektih pa niso bili urejeni, zato je vsak ravnatelj projektov uporabljal svojo metodo in ni bilo skupnih standardov načrtovanja, izvajanja, nadziranja projektov.



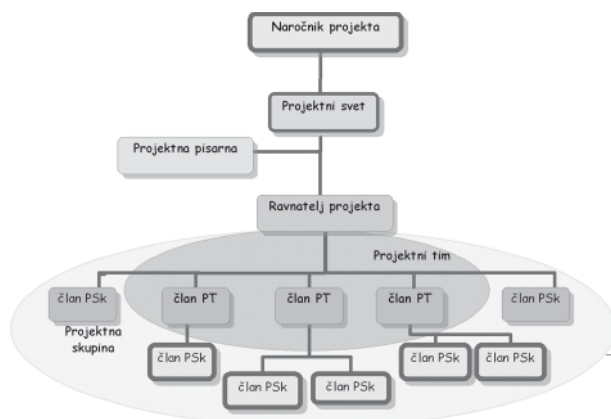
Slika 3: Prikaz piramidne strukture dokumentov projektnega ravnanja (Interno gradivo podjetja, 2005)

Vsi zgoraj omenjeni in na sliki 3 ponazorjeni dokumenti projektnega ravnanja seveda niso nastajali hkrati, ampak postopoma, nekateri pa nastajajo ali bodo pripravljeni v bližnji prihodnosti. Dokumenti so privedi do novega, prenovljenega sistema PND, vsebino dokumentov pa so sprejeli tudi ravnatelji projektov.

3.2 Projektna organizacija

Oblikovana je bila projektna organizacija, v kateri so bile za vsakega udeleženca projektov opredeljene pristojnosti in odgovornosti ali njegova vloga v organiziranosti za PND. Projektna organizacija se pojavlja pri vsakem posameznem projektu, sestavljajo jo udeleženci projekta (glej sliko 4). To so naročnik projekta, projektni svet, ravnatelj projekta, člani projektne tima in člani projektne skupine, ki lahko prihajajo iz različnih služb znotraj podjetja, različnih

strokovnih področij in tudi z različnih ravni linijske organizacije.

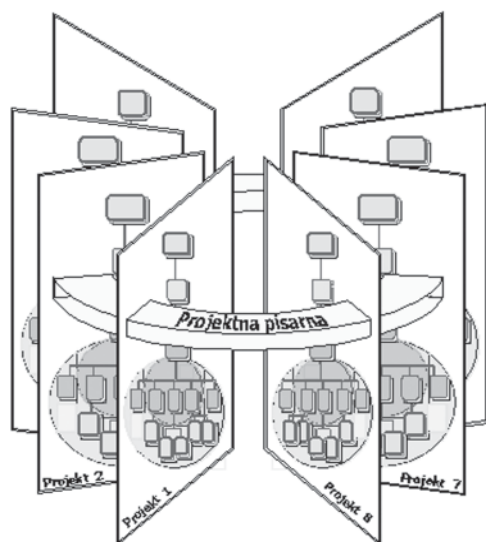


Slika 4: Prikaz projektne organizacije z udeleženci projekta (Interno gradivo podjetja, 2005).

Z vidika umeščenosti v organizacijsko strukturo podjetja se PP v podjetju sočasno pojavlja na več ravneh v organizaciji, in sicer na ravni posameznega projekta kot nadzorna PP, na ravni korporacije kot strateška PP in tudi na ravni poslovne enote.

3.3 Projektna pisarna

Projektna pisarna je bila formalno vzpostavljena pred pristopom k uvajanju PND in je bila usmerjena centralistično, vendar to ne pomeni izgube fleksibilnosti, kreativnosti in odločanja na samem kraju dogajanja – v projektu, saj je projektna pisarna v prvi vrsti ponujala pomoč ravnateljem projektov. Z uvedbo PND je nastala nova štabna organizacijska enota, ki jo prikazuje kolobar (glej sliko 5).



Slika 5: Prikaz projektne pisarne v obliki kolobarja (Interno gradivo podjetja, 2005)

Kolobar, ki ponazarja projektno pisarno, gre skozi vsak projekt in povezuje vse projekte, kar pomeni naslednje (Burgar Makovec, 2005):

- Celotno podjetje ima eno projektno pisarno, ki je

skupna vsem projektom in s katero so vsi projekti preprejeni.

- Projektna pisarna pomeni podporo projektom ali hrbtenico portfelja projektov in je nepogrešljivi del projektne organizacije, ker podpira prav vse projekte in jih »drži vkup«.
- Kolobar projektne pisarne pomeni mini projektno »informacijsko avtocesto« podjetja, saj PP pogosto deluje kot vezni člen med viri in ravnatelji projektov, zaradi česar preraste v pravo informacijsko središče projekta. Projektna pisarna ima glede na svoj položaj dostop do vseh podatkov projektov in ima vpogled v vsa dogajanja, zato se vanjo lahko stekajo vsi projektni podatki, ki so v njej tudi arhivirani, obenem pa lahko vsi projektni podatki pritekajo iz PP.

Če bi imeli za vsak projekt svojo PP, bi bile funkcije posameznih PP med seboj tako podobne, da je smiselna in sprejemljiva ena sama rešitev. To je, da smo postavili skupno PP, ki nadomesti vse posamezne funkcije PP v projektih oziroma vse potrebe projektov reši na enem mestu.

Uvedene PP ne moremo umestiti v noben čist teoretičen model. Po stopnji razvitosti bi jo lahko uvrstili med standardno pisarno za projektno ravnanje, ki je osredotočena na podporo procesov (projektno ravnanje je osnovna dejavnost, razvoj metodologije projektnega ravnanja) in napredno pisarno za projektno ravnanje, ki je osredotočena na usklajenost s poslovnimi cilji (centraliziran pregled in nadzor nad projektним ravnanjem podjetja, razvoj in integracija standardnih postopkov) (Burgar Makovec, 2005).

3.4 Projektni informacijski sistem (PrIS)

Uveden je bil projektni informacijski sistem, ki temelji na »Microsoft Project Serverju 2003«. Kmalu po instalaciji so bila izpeljana tudi usposabljanja za ravnatelje projektov, čeprav sistem še ni polno deloval. Razlog je bil med drugim tudi v tem, da se ustvari zavedanje o spremembah v podjetju. Vzpostavljena je bila omejena vpeljava sistema »Microsoft Project Server 2003«. Z omejeno vpeljavo sistema je mišljena implementacija sistema za uporabo v ožjem krogu uporabnikov, to je predvsem za ravnatelje projektov in predstavnike najvišjega vodstva podjetja ter seveda za PP. V sistem so bili takoj na začetku vneseni tudi indikativni projekti, iz katerih je mogoče v času uporabe sistema pridobiti čim več izkušenj (najboljšo prakso). Po zaključku omejene uporabe sistema, vgradnje pridobljenih izkušenj v postopke uporabe sistema in prilagoditve sistema, bodo pridobljene izkušnje koristile pri dopolnjevanju postopkov uporabe sistema in njegovemu prilagajanju.

Z vzpostavljenim PrIS so bili zastavljeni tudi njegovi glavni nameni, kot so ravnanje portfelja projektov, pregled projektov v različnih obdobjih življenjskega cikla, doseganje rokov in ocenitev nastalih stroškov, seznam modelov projektov, dokumentov in obrazcev itd.

4. Sklep

Uvedba projektne načina dela in projektne pisarne poleg fleksibilnosti, specializacije in spremenjene kulture v podjetju med drugim zahteva tudi uvedbo enotne metodologije in standardov ter sistematičnega dela, ki posledično vodi do večje učinkovitosti udeležencev v projektih, izboljšanja kakovosti izvedbe in zadovoljstva naročnikov.

Če vseh obstoječih projektov ni mogoče primerjati med sabo, podjetje nima načina za strateško ravnanje z njimi, nima načina za inteligentno odločanje o razporejanju virov, ne more vedeti, kaj naj izbriše in kaj naj doda, zato je pravi način, ki omogoča globalen pregled portfelja projektov, uvedba projektne pisarne in samostojne službe projektne pisarne. Zaradi navedenega mora biti podjetje tako organizirano, da omogoča osamosvojitve ravnateljev projektov iz različnih funkcijskih področij in da imajo ravnatelji projektov svojega ravnatelja, s čimer bi bila zagotovljena formalna in operativna moč za organiziranje in izvajanje nalog projekta.

Ena od pomanjkljivosti uvedbe PND in PP je v še ne vpeljanem mentorskem sistemu projektnega ravnanja (npr. obsežnejše in kompleksnejše projekte vodi izkušeni projektni ravnatelj, ob njem pa se izpopolnjuje in pridobiva izkušnje potencialni kandidat za projektne ravnatelja ali projektne ravnatelj, ki je do tistega trenutka vodil le projektne naloge), ki bi omogočal razvoj lastnih zaposlenih in pridobivanje izkušenj ter večje veljave projektnega ravnanja. Zato je nujno, da se uvede kulturo projektnega ravnanja na vseh hierarhičnih ravneh podjetja in ne samo med glavnimi udeleženci ter da se vzpostavi manjkajoči sistem nagrajevanja udeležencev projekta na podlagi uspešnosti projekta in ocene ravnateljev projektov. Prav tako je treba dopolniti sistem ocenjevanja uspešnosti projektov z vsakoletnim izborom in razglasitvijo „naj projekta podjetja“, katerega člani tima morajo biti primerno nagrajeni.

Projektne informacijske sisteme, ki se ga trenutno še ne uporablja v polnosti in niso izkoriščene vse njegove funkcionalnosti, je usklajen s projektno organiziranostjo in z dokumenti, ki urejajo ravnanje projektov. Treba

pa ga je tudi še integrirati s poslovnim informacijskim sistemom. Da bi uporabo informacijske podpore projektne delu resnično ukoreninili v vsakdanje delo udeležencev projekta, je treba zapisati preprosta navodila za uporabo in ne le izvesti ustreznega izobraževanja za uporabo programskega orodja, saj je uspeh projektne informacijskega sistema zelo odvisen od discipline njegove uporabe in precej manj od izbrane programske opreme. Najvišje ravnanje pa lahko udeležence v projektih z lastno uporabo informacijske podpore daje zgled in posledično motivira za redno uporabo PrIS, da to ne postane samo nujno zlo.

5. Viri in literatura

Burgar, M., Premec, D. (2004): *Razvoj sistema projektnega vodenja v TPV, d.d. S projekti med vodilne v Evropi! Zbornik prispevkov. Projektni forum ZPM, Nova Gorica, 16. in 17. september 2004, Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, str. 180-185.*

Burgar Makovec, M. (2005): *Uvajanje projektne načina dela in projektne pisarne – primer Skupine TPV. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 89 str.*

Interno gradivo podjetja (2005): *Upravljanje sistema projektov. Dokumentarni postopek 103404. Izdaja 3. 6 str.*

Kerzner, H. (2001): *Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model. New York: John Wiley & Sons.*

Šajtegelj, V. (2003): *Analiza uspešnosti organiziranja za projektni management v podjetju Hermes SoftLab. Magistrsko delo. Ljubljana. Ekonomska fakulteta, 99 str.*

Španič, Z. (2003): *Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi. Magistrska naloga. Univerza v Ljubljani: Fakulteta za računalništvo in informatiko. Ljubljana, 117 str.*

mag. Mateja Burgar Makovec je leta 2000 končala dodiplomski študij na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, smer management in organizacija. Izkušnje iz projektnega managementa si je nabirala v Trimu Trebnje, kjer je kot vodja inženirskih projektov, ki so bili izvajani v sodelovanju s tujimi partnerji. Od jeseni 2003 je zaposlena v podjetju TPV, d.d., kjer se ukvarja s prenovo in operacionalizacijo sistema projektnega vodenja. V letu 2005 je zaključila podiplomski študij mednarodne ekonomije na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, in sicer z magistrskim delom s področja projektnega managementa.