

Projektni menedžment v državni upravi

¹Klavdija Snežič, ²Milka Pungartnik, ³Rok Snežič

¹Koroška cesta 221, 2351 Kamnica, Slovenija

²Orehova cesta 60d, 2312 Orehova vas, Slovenija

³Fiesa 26a, 6330 Piran, Slovenija

e-pošta: klavdija.snezic@guest.arnes.si; milka.pungartnik@gmail.com; rok.snezic@poravnava.si

Povzetek

Prispevek obravnava projektni menedžment v neprofitnih organizacijah, ki pa v našem primeru predstavlja državno upravo. Državna uprava se namreč tako kot gospodarske organizacije srečuje z različnimi problemi pri upravljanju projektov. Namen prispevka ni kritiziranje projektne načina dela v državni upravi, temveč skozi našeto problematiko predlagati možne rešitve obstoječega stanja.

Ključne besede: državna uprava, projektni menedžment, upravljanje projektov

1. Uvod

Vsi se srečujemo s projekti v svojem vsakdanjem delu v raznih organizacijah in različnih panogah. Čeprav so vsebine projektov zelo različne, imajo vse eno skupno značilnost; upravljanje projektov oziroma projektni menedžment.

Iz številne literature in praktičnih spoznanj lahko izluščimo naslednje ugotovitve, lahko bi rekli tudi prvine, ki pripomorejo k opredelitvi, kaj je projektni menedžment. Projektni menedžment je koncepcija vodenja; gre za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji, v določenem roku, z določenimi sredstvi in želenim učinkom (Hauc, 1982, str. 172). Projektni menedžment je tudi skupek vodstvenih nalog s področja organizacije, tehnike in sredstev, potrebnih za izvedbo projekta (Fachmann, 1991, str. 10). Temeljna značilnost uspešnega projektne menedžmenta je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektne menedžmenta pa se po Turnerju (2003) opredeljuje s treh zornih kotov:

- z vidika ciljev,
- z vidika procesov za doseganje ciljev,
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo.

Ameriški inštitut za projektni menedžment (PMI) pa opredeljuje projektni menedžment kot večino vodenja in koordiniranja človeških ter materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta (Cleland, 1997, str. 7).

Tudi državna uprava se, tako kot gospodarske organizacije, srečuje z različnimi problemi pri upravljanju projektov. Projektni menedžment se tudi v neprofitnih organizacijah vedno hitreje uveljavlja. Seveda pa se omenjene organizacije pri njegovem uvajanju srečujejo z zelo podobnimi problemi kot gospodarske organizacije. Tako je v prispevku prikazana predvsem problematika podpore vodstva organizacije izvajanju projektov,

avtoritete vodje projekta, slabega poznavanja metodoloških osnov projektne menedžmenta, planiranja človeških in finančnih virov in podobno. V zadnjih nekaj letih se državna uprava srečuje predvsem z naslednjo problematiko (<http://www.gov.si/cvi/slo/projb/cvi-mvp.htm>):

- pomanjkanje koordinacije pri planiranju in uporabi virov,
- pomanjkanje koordinacije pri planiranju in izvajanju aktivnosti,
- pomanjkanje komunikacije med udeleženci na projektu,
- nepravilno planiranje časa, finančnih in ostalih virov,
- pomanjkanje nadzora nad napredkom projekta,
- pomanjkanje nadzora nad kakovostjo izdelkov projekta,
- pomanjkanje podpore vodstva projektom.

Vsi našeti razlogi vodijo v to, da so storitve (izdelki) projekta neprimerni za uporabnika; da projekti trajajo dlje, kot bi lahko in da stanejo več denarja, kot bi bilo potrebno.

Na srečo je danes že prodrlo spoznanje, da je edini primerni način izvajanja velikih nalog projektni pristop in z njim uporaba metodologije, ki zagotavlja planiranje, spremljanje in nadziranje vseh potrebnih izdelkov, aktivnosti in virov ter primerjavo s cilji projekta in z merili kakovosti.

Metodologija vodenja projektov v državni upravi je začela nastajati že daljnega leta 1996, zdaj pa se uresničuje eden izmed največjih in najsodobnejših medresorskih programov projektov v državni upravi, znan kot e-uprava, katerega cilj je realizacija elektronskih upravnih storitev. Metodologija vodenja projektov v državni upravi je nastala leta 1997 in je bila na 13. seji Vlade Republike Slovenije 15. maja 1997 sprejeta kot splošno veljavna metodologija v državni upravi. Metodologija obsega priročnik za splošni del, katerega nosilec uvajanja je Ministrstvo za notranje zadeve in priročnik za vodenje projektov s področja informacijske tehnologije, katerega nosilec uvajanja je Center Vlade RS za informatiko. Slednji je bil na podlagi

izkušenj preteklih let prenovljen in sprejet na seji kolegija CVI 28. 5. 2001 (www.gov.si/cvi/).

2. Prince metodologija vodenja projektov v državni upravi

Metodologija vodenja projektov v državni upravi in njegov aneks za področje informacijske tehnologije sta nastala na podlagi originalnih priročnikov o vodenju projektov po metodologiji *PRINCE (Project in controlled environment)* ter na podlagi izkušenj pri vodenju projektov informacijske tehnologije. Metodologijo Prince je na zahtevo angleške vlade razvila agencija *CCTA (Central computer and telecommunication agency)* za potrebe nadzora porabe denarja, kakovosti izdelkov projekta in pravočasnosti izdelanih rešitev. Prva verzija metodologije je bila razvita za projekte s področja informacijske tehnologije (IT). Kasneje se je metodologija, zaradi svoje prilagodljivosti, uveljavila na vseh področjih projektne dela in pred kratkim je izšla nova verzija priročnika Prince 2.00 (Prince, Version 2, 1996). Metodologija se, kot ena izmed treh standardnih metodologij vodenja projektov, uporablja tudi v državah evropske skupnosti in je v skladu s standardi ISO 9000.

Sistem vodenja kakovosti, zgrajen po načelih, smernicah in zahtevah, ki so opredeljene v družini standardov *ISO 9000*, je široko priznan kot trden temelj za poslovno uspešnost. V teh standardih so zbrane učinkovite metode vodenja kakovosti in zanesljive tehnike zagotavljanja kakovosti. Tako proizvajalne kot storitvene organizacije so z *ISO 9000* dobile osrednji oporni steber, na katerega lahko naslonijo svoja prizadevanja za zadovoljstvo kupcev, za stroškovno učinkovito operativno, za napredno obvladovanje sposobnosti osebja ter optimalno uporabo materialnih virov (http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html).

Prince je strukturirana metodologija namenjena le vodenju projektov. Zgrajena je tako, da lahko za razvoj rešitev uporabljamo katerokoli ustrezno metodologijo glede na vrsto projekta, čeprav za razvoj rešitev na področju informacijske tehnologije (IT) že obstaja specifična metodologija (*Structured System Analysis and Design Methodology - SSADM*). Podpira tudi Metodologijo upravljanja z izdelki projekta (*Configuration Management Method - CMM*) in Metodologijo analize in obvladovanja tveganj pri projektih (*CCTA's Risk Analysis and Management Method - CRAMM*), ki jih je prav tako za svoje potrebe pripravila angleška vlada. Čeprav je bila metodologija sprva namenjena vodenju projektov le na področju razvoja informacijske tehnologije, se je zaradi svoje prilagodljivosti uveljavila na vseh strokovnih področjih. Vključuje tako vodstvene kot tudi izvedbene naloge in ima za njihovo podporo izdelane specialne tehnike (Prince, Version 2, 1996). Glavni značilnosti metodologije Prince sta:

- usmerjenost v izdelke projekta in
- razdelitev projekta na faze.

Ti značilnosti pomagata zagotoviti, da bomo ob zaključku projekta predali naročniku take rezultate, kot jih je

zahteval. Projektni svet, ki je vključen v projekt od začetka načrtovanja in nadzira projekt na najvišjem nivoju, posreduje vodji projekta podrobneje razdelane naloge in odgovornosti.

3. Metoda mednarodnega Inštituta za razvoj managementa (IMD)

IMD izdeluje od leta 1989 skupaj s partnerskimi inštituti iz različnih držav letno nacionalno listo konkurenčnosti držav in izdaja letopis svetovne konkurenčnosti (WCY), imenovan tudi "Garellijev indeks". Inštitut *IMD* ima petdesetletno tradicijo v menedžerski šoli s programsko globalno usmeritvijo. V njenem okviru deset raziskovalcev pod vodstvom prof. Stephane Garellija ocenjuje od leta 1989 dalje skupaj z 29-imi partnerskimi inštituti vsako leto nacionalno konkurenčnost in izdaja Letopis svetovne konkurenčnosti (WCY, imenovan tudi Garellijev indeks). V letopisu leta 2001 je bilo analiziranih že 49 držav, ki so ključnega pomena za svetovno gospodarstvo. 28 držav je iz skupine članic OECD, 14 je novoindustrializiranih držav in 7 držav iz srednje in vzhodnoevropskih gospodarstev v prehodu (Češka, Madžarska, Poljska, Rusija, Estonija, Slovaška in Slovenija). Metodologija *IMD* se spreminja iz leta v leto. V letu 2000 je bilo upoštevanih 288 kazalcev konkurenčnosti, ki so bili združeni v osem skupin, ki oblikujejo sintezno nacionalno konkurenčnost in s tem rang posamezne države (Gmeiner, Figar, 1999; Stanovnik, Kovačič, 2000, str. 26):

1. internacionalizacija,
2. državne institucije oziroma državna uprava,
3. finančni sistem,
4. infrastruktura,
5. menedžment,
6. znanost in tehnologija,
7. človeški kapital.

Leta 2001 so konkurenčno sposobnost sicer še naprej analizirali na podlagi 286-ih kazalcev, le da so bili ti grupirani v štiri skupine kazalcev konkurenčnosti posameznega nacionalnega gospodarstva: ekonomska uspešnost, učinkovitost državnih institucij, učinkovitost podjetij in infrastruktura. V okviru posameznih skupin kazalcev nacionalne konkurenčnosti se preverjajo sledeče značilnosti (Rosset, 2001, str. 58):

- ekonomska uspešnost (stanje domačega gospodarstva, mednarodne investicije, zaposlenost in cene);
- učinkovitost državnih institucij oziroma državne uprave (javne finance, fiskalna politika, institucionalno in poslovno okolje ter izobraževanje);
- učinkovitost podjetij, ki označujejo, v kolikšni meri podjetja poslujejo na inovativen, dobičkonosen in odgovoren način;
- infrastruktura vključuje kriterije, ki označujejo, koliko ta ustreza potrebam podjetij (osnovna infrastruktura, tehnološka infrastruktura, znanstvena infrastruktura, zdravstvo in okolje ter sistem vrednot).

Uporabnost mreže kriterijev, predstavljenih v zgoraj

navedenih štirih skupinah, je poudarjena tudi z oblikovanjem dveh posebnih skupin kazalcev, ki naj bi usmerjali mednarodni kapital v dežele gostiteljice, skladno z njihovimi primerjalnimi prednostmi. Ena skupina kazalcev predstavlja privlačnost (primernost in pripravljenost države na tuje naložbe), druga pa agresivnost državne dinamike pri uveljavljanju na tujih trgih. Ti dve skupini kazalcev omogočata boljše opredeliti dve ločeni ali hkrati uporabljeni poti za večjo konkurenčnost. Dve državi z enako oceno sintezne nacionalne konkurenčnosti imata lahko različno mesto na lestvici glede na privlačnost in agresivnost. Ena izmed predstavitev oblik IMD je tudi izdelava bilance nacionalne konkurenčnosti države, ki na eni strani prikazuje kazalce, ki kažejo konkurenčne prednosti, na drugi strani pa kazalce, ki prikazujejo konkurenčne slabosti države (Stanovnik, Kovačič, 2000, str. 7).

Po podatkih iz leta 2002 (Kovačič in Kunstič, str. 521-537) je Slovenija pri učinkovitosti državne uprave zasedala mesta nad štiridesetim. Svojo mednarodno konkurenčnost sta izboljšali Finska in Republika Irska. Finska predvsem zaradi učinkovitosti državne uprave in hkrati uvajanja tehnoloških inovacij (telekomunikacije: Nokia) ter nastajanja industrijskih gozdov. Irska pa dosega najvišja mesta zaradi nizkih davkov in stroškov dela, izobražene delovne sile ter učinkovite državne uprave, ki je uspela ustvariti ugodno poslovno okolje za podjetja, s čimer privablja naložbe več nacionalnih podjetij, kar je precej okrepilo domače gospodarstvo (Tanzi, 2000, str. 2-8).

Zanimiv je tudi primer Ameriške reforme, ki se je začela z Government Performance and Results Act (GPRA), objavljenim leta 1993 (Klun, 2005, str. 113-120). Chicaška šola je ponudila standardne ukrepe za reformo javnega sektorja. Ti ukrepi bi naj povzročili tekmovalnost znotraj javnega sektorja, nove načine izvajanja storitev, iskanje alternativnih virov za delovanje in večjo učinkovitost delovanja. Glavni namen reforme so bile večje zaupanje prebivalcev, večja usmeritev k rezultatom in ciljem delovanja javnega sektorja. Vladne organizacije ter državna in lokalna samouprava so do leta 1997 predstavile svoje programe merjenja rezultatov, kakovosti storitev in zadovoljstva uporabnikov. Obenem so leta 2000 pripravila še petletni strateški plan uvajanja reformnih procesov v svoje delovanje in prva poročila o delu.

Države, ki so se takrat udeleževale z reformami, niso imele enotnega pristopa. Pa vendar je skupna ugotovitev, da kljub velikim sredstvom, vloženim v reforme, redko naletimo na njihovo ovrednotenje tudi z vidika uspešnosti in učinkovitosti. V praksi se veliko predvidenih sprememb ni zgodilo in je bilo veliko kritik, predvsem britanskih teoretikov (Pollit in Bouckaert, 2004, str. 232), ki so opozarjali na vrsto negativnih posledic ter velik odpor do reforme s strani javnih uslužbencev.

4. Novi javni menedžment

Modernizacija državne uprave skuša doseči bolj odprt in decentraliziran menedžerski model, ki naj bi nadomestil klasično in praviloma togo hierarhijo. Njeno bistvo je prepričanje, da je potrebno in možno v delovanje

javnega sektorja (in ožje državne uprave) uvesti omejena načela in pozitivne izkušnje menedžmenta iz zasebnega sektorja, ki se nanašajo na ekonomiko poslovanja, faze menedžerskega procesa, delovne metode in tehnike, podjetniško-poslovni način razmišljanja, usmerjenost k ljudem (tako k uporabnikom kot zaposlenim), poslanstvo in strategijo organizacije, graditev nove kulture, določitev odgovornosti za rezultate ter povečanje avtonomije organizacije in posameznika, vse to pa v javnem interesu in skladno z veljavnimi zakoni. To pomeni uvajanje podjetniško-poslovnih konceptov, kot so (Žurga, 1997, str. 477):

- ločitev politične (strateške) in strokovne (operativne) funkcije;
- določitev vizije, poslanstva in ciljev organizacije ter uvedba strateškega menedžmenta s podobnimi značilnostmi kot v zasebnem sektorju;
- naravnost k rezultatom in doseganju učinkovitosti ter uspešnosti, kar pomeni tudi racionalno obnašanje, merjenje učinkov in vzpostavljanje odgovornosti; avtonomija, decentralizacija in prenašanje odgovornosti;
- večja prilagodljivost in spodbujanje konkurence (privatizacija, deregulacija ipd.); izboljšanje ravnanja z ljudmi pri delu;
- izboljšanje komunikacije preko deregulacije in informacijske tehnologije ter smotrna izraba finančnih sredstev.

Reformno uvajanje menedžerskih načel delovanja zasebnega sektorja v državno upravo samo po sebi še ni zadostno zagotovilo za njeno pozitivno in predvsem trajno spremembo, saj mora to postati način delovanja in mišljenja državnih uslužbencev ter del stalnega procesa vseobsegajočega izboljšanja državne uprave, skratka odkrivanje novega poslanstva in funkcije državne uprave. Paradigma novega javnega menedžmenta vsebuje tri glavne smeri, in sicer (Farnham in Horton, 1996, str. 24):

1. neotaylorizem z vpeljevanjem racionalnih metod dela v državno upravo;
2. uvedbo poslovno naravnanih podjetniških metod in tehnik dela v državni upravi;
3. javni menedžment kot sredstvo za pretvorbo birokratske in demokrasko pasivne državne uprave v učinkovito, odzivno in k uporabniku usmerjeno oblast.

Značilnosti glavnih elementov univerzalnega modela novega javnega menedžmenta, ki se nanašajo na celotni javni sektor, so (Falconer, 1997, str. 69-70): profesionalni menedžment; jasni standardi in merjenje uspešnosti; poudarek na kontroli produkta; decentralizacija v javnem sektorju; spodbujanje konkurence; zasebno-sektorske lastnosti menedžerskega procesa; ekonomična raba virov; novi javni menedžment zahteva tudi zniževanje stroškov opravljanja oziroma zagotavljanja storitev ob hkratnem izboljševanju kakovosti teh storitev.

Bistvo paradigme novega javnega menedžmenta v državni upravi je njena *reorganizacija*.

5. Metodološke osnove projektnega menedžmenta

Osnovni elementi projektnega menedžmenta so (www.ednevnik.si/uploads/d/drustvo-pomlad/14509.pdf):

- življenjski cikel projektov (predprojektna priprava, vzpostavitev projekta, izvajanje projekta, zaključek projekta);
- potrebna dokumentacija za uspešno izvajanje projektov in
- uporaba informacijske podpore pri izvajanju projektov.

Hauc (2002) meni, da z vpeljavo projektnega menedžmenta v organizacijo in s tem tudi projektnega načina dela zagotovimo osnovo začasno projektno organizacijo, ki zagotavlja hitrejšo, bolj usklajeno, smotno in racionalno izvajanje zahtevnejših in kompleksnih nalog – projektov. Ta način (metoda) dela predstavlja eno od najsodobnejših orodij za razvoj in poslovno uspešnost velikih in kompleksnih sistemov. Izvedba vseh aktivnosti, ki so predvidene v MVPDU-IT (Metodologija vodenja projektov v državni upravi) in jih predvideva projekt, mora biti opredeljena v Vzpostavitvenem dokumentu projekta (v nadaljnjem besedilu: VDP).

5.1 Predprojektna priprava

V primeru državnih organov je velika večina projektov finančno omejena z letnim proračunom organa, tako da morajo vodje sektorjev/služb v zadnji tretjini tekočega leta planirati finančna sredstva za izvajanje projektov za naslednje leto. Pri planiranju se upoštevajo potrebna finančna sredstva za obstoječe delovne naloge posameznega sektorja/službe oziroma pogodbene obveznosti do zunanjih izvajalcev, ki izvajajo določene storitve v sklopu letnih projektov. Finančna sredstva se planirajo za dve proračunski obdobji.

5.2 Vzpostavitev projekta

Aktivnosti v fazi vzpostavitve projekta so razdeljene v naslednje glavne skupine (www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pevcin10.pdf):

1. definiranje in vzpostavitev organizacije projekta,
2. definiranje ciljev projekta, predpostavk planov projekta in dejavnikov tveganja,
3. priprava planov,
4. ostale aktivnosti.

Za izvedbo projekta se opredeli vloge na projektu, ki so zadolžene za vodenje in izvajanje projekta. Imenovanje posameznika za nosilca vloge potrdi projektni svet. Z izvedbo vseh omenjenih aktivnosti so podani vsi ustrezni pogoji za uspešen začetek projekta oziroma za začetek izvajanja planiranih projektnih aktivnosti. V kolikor kot zunanji izvajalec na projektu sodeluje zunanja institucija, ki mora biti izbrana v skladu z zakonodajo o javnih naročilih, potem predstojnik projektnega sveta z njo podpiše pogodbo, h kateri je kot obvezna priloga dodan odobren VDP.

5.3 Izvajanje projekta

Projekt se izvaja v skladu s predhodno odobrenim VDP, pri čemer so upoštevani:

- plani in dinamika projekta,
- organiziranost projekta,
- optimalna izkoriščenost razpoložljivih in predvidenih virov za izvedbo projekta.

Vodja projekta na podlagi kontrolnih poročil vzdržuje plan projekta, ugotavlja odstopanja ter planira in izvaja korektivne ukrepe. Na podlagi omenjenih kontrolnih poročil vodja projekta mesečno oziroma ob vsakem sklicu projektnega sveta pripravi poročilo o napredku projekta, ki ga posreduje vsem članom projektnega sveta. Da bi se projektne aktivnosti izvajale kontrolirano, je potrebno ob vzpostavitvi projekta določiti tudi redne nadzorne točke na projektu. S tem zagotovimo, da se bo tudi nadzor izvajal, kot je planirano v planu projekta. V primeru, da so na kontrolnih točkah in/ali drugače ugotovljena odstopanja (kakovost rezultatov; časovna; stroškovna) od plana projekta, ki so večja od tistih, ki so opredeljena v VDP, mora vodja projekta obvestiti projektni svet, ki lahko potrdi predlog nadomestnega plana, zahteva nov predlog nadomestnega plana s konkretnimi pripombami ali predčasno zaključi projekt (www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pevcin10.pdf).

5.4 Zaključek projekta

Da bi vodja projekta lahko uspešno zaključil projekt, mora preveriti, ali so bili narejeni vsi predvideni deli projekta. S soglasjem predstojnika projekta (projektnega sveta) vodja projekta nato pripravi tudi obvestilo za vse sodelujoče in njihove organizacije, da se bo projekt zaključil. V obvestilu navede, ali bo po zaključku še potrebno njihovo sodelovanje in v kakšnem obsegu. Po uskladitvi termina s člani projektnega sveta vodja projekta skliče zaključni sestanek projekta, na katerem projektni svet obravnava poročilo za zaključek projekta, ki ga mora pripraviti vodja projekta.

Vsak projekt bi moral prinesiti nekatere pozitivne učinke oziroma koristi. Zaradi tega je priporočljivo, da vodja projekta v sodelovanju z vsemi sodelujočimi na projektu pripravi poročilo o izvedbi projekta. Le-ta se pripravi po zaključku projekta, ko je možno oceniti vse učinke projekta in s tem tudi dejanske koristi, ki jih ob zaključku projekta še ni bilo možno oceniti. V nasprotnem primeru se ob zaključku projekta sprejme plan, ki določa:

- kdaj bo izvedena ocena po izvedbi projekta,
- kako bodo merjene koristi izdelkov,
- katere naloge je treba izvršiti,
- kdo je odgovoren za njihovo izvršitev.

V primeru ugotovitve, da projekt ne izpolnjuje zastavljenih koristi, je treba poiskati vzroke in predlagati nadaljnje aktivnosti. Manjša odstopanja se poskušajo popraviti v postopku vključitve projekta v sistem, večja odstopanja pa zahtevajo nadgradnje.

Podrobneje v nadaljevanju pogledimo najpomembnejše problemske situacije, ki neposredno vplivajo na uspešnost izvajanja projektov.

Premajhna podpora vodstva državnih organov pri projektih

Vodstvo organa na projektu predstavlja projektni svet, ki kot najvišji organ projekta imenuje vodjo projekta. S tem le-ta dobi mandat, da v skladu z opredelitvami v VDP v planiranem času, z viri in s finančnimi sredstvi pripelje projekt do uspešnega zaključka. Da pa bi to lahko tudi dejansko realiziral, potrebuje vodja projekta avtoritativno podporo in pomoč projektne sveta, ki potrjuje predloge vodje projekta za izvedbo pomembnejših korakov oziroma aktivnosti na projektu. Nemaokrat pa se dogaja, da projektni svet kot vrhovni organ projekta ne podpira vodje projekta s svojo avtoriteto, kar odločujoče vpliva na uspešnost izvajanja projekta. Dosedanje izkušnje so pokazale, da je omenjena podpora potrebna vsaj v naslednjih situacijah:

1. V skladu z MVPDU-IT ima vodja projekta določene naloge in pristojnosti, med katere sodita tudi koordinacija in delegiranje izvajanja nalog/aktivnosti na projektu. Tu pa se pojavi problem avtoritete vodje projekta, predvsem kadar ima vodja v funkcijski organiziranosti nižji naziv in/ali funkcijo kakor sodelavec na projektu, ki mu je bila delegirana določena naloga.
2. Podobna situacija nastane tudi ob konfliktnih pristojnosti vodje projekta in funkcijskimi vodji nad sodelavci organa, ki imajo lahko v določenem trenutku dva »šefa«. Tu je potrebna predvsem koordinacija potreb po sodelavcih obeh vodij, kar mora zagotoviti vodstvo organa oziroma projektni svet.
3. Tretji podoben primer je tudi avtoriteta vodje projekta in njegove možnosti koordinacije dela s sodelavci sodelujočih organov, t. j. v primeru medresorskih projektov. Tudi v tem primeru mora projektni svet zagotoviti vodji projekta ustrezno avtoriteto.

Navedeni problemi so rešljivi le, če projektni svet podpre izvajanje projekta in delo vodje projekta skozi celoten življenjski cikel projekta - od priprave do zaključka. Ob ustreznih podpori in angažiranju vodstva projekta, pa se le-ta največkrat zaključi uspešno na veselje in zadovoljstvo vseh vključenih organov oziroma sodelavcev v projekt.

Nerazumevanje projektnega menedžmenta in neustrezna podpora vodstva

Kot vzrok takšnemu stanju lahko izpostavimo predvsem nerazumevanje pomena in vsebine projektnega menedžmenta kot takšnega s strani najvišjega vodstva državnih organov. Največkrat se projektni menedžment uvršča med orodja in tehnike za izvajanje projektov. Poleg tega je v veliki večini organov projektni menedžment pozicioniran kot manj pomemben nabor znanj in tehnik, ki sicer pomaga dosežati določeno učinkovitost dela, še bolj pa posledično poveča administrativno delo. Kot smo že omenili, je pri državnih organih problematična tudi (ne)uporaba informacijske podpore, ki je na voljo

tako za potrebe pisarniškega in finančnega poslovanja kot projektnega menedžmenta. Za podporo slednjemu je bila za vse državne organe razvita aplikacija Projekta pisarna, ki podpira celoten življenjski cikel projekta. Aplikacija je v skladu z dogovorom s Centrom Vlade RS za informatiko (ki je zadolžen za njen razvoj in skrbništvo) na voljo brezplačno (www.gov.si/cvi/slo/projb/cvi-mvp.htm). Kljub temu pa se aplikacija uporablja samo pri nekaterih državnih organih, kjer se trudijo, da bi z ustrezno uporabo aplikacije povečali učinkovitost dela na projektih zagotavljali spremljanje izvajanja projektov ter bolje planirali potrebne vire.

Kot zadnjega izmed problemov pogledimo še problem planiranja finančnih sredstev:

Gre za situacijo, ki je posledica izvajanja oziroma trošenja proračunskih sredstev, ki so predvidoma odobrena za določen projekt za obdobje, po novem, dve proračunski obdobji. To pa pomeni, da se dinamika izvajanja projektov prilagaja prilivom finančnih sredstev, kar pa je v nasprotju z metodološkimi osnovami projektnega menedžmenta. Celotna dinamika takšnih projektov tako ponavadi ni na prvi pogled vidna, enako pa velja tudi za cilje.

6. Sklep

V Sloveniji je pri nekaterih organih projektne menedžment že na dokaj visoki ravni. Problem se pojavlja predvsem pri vodstvu organov, ki morajo sama spregledati prednosti projektne dela, ki je urejeno in transparentno. S pravilno uporabo projektne načina dela bodo tudi sodelavci na izvedbenem nivoju spredvideli, da je metoda dela na način projektne delovanja koristna za izboljšanje in dokumentirano izvajanje nalog. Za izboljšanje konkurenčnosti slovenskega gospodarstva je tako potrebno dvigniti učinkovitost delovanja državne uprave. Izkušnje zadnjih let kažejo, da so največjo gospodarsko rast dosegale ravno majhne in odprte države s kakovostno oziroma učinkovito državno upravo.

Celovita reforma slovenske državne uprave je zato nujna, saj predstavlja eno izmed največjih ovir prihodnjemu družbeno-ekonomskemu razvoju Slovenije. Državna uprava bi morala na splošno cilje dosežati z minimalnimi posegi na trg, s čim manjšim omejevanjem tržnih aktivnosti, s čim manjšo davčno obremenitvijo rezydentov, s čim manjšim številom državnih uslužbencev in s čim manjšim prisvajanjem ekonomskih virov. Sodobni trendi narekujejo, da naj državna uprava postane bolj prilagodljiva, hkrati pa naj ne bo več oblastna, temveč partnerska institucija državljanom, podjetjem in ostalim združbam ljudi (www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pevcin10.pdf).

Državna uprava bi morala na splošno cilje dosežati z minimalnimi posegi na trg, s čim cenejšim omejevanjem tržnih aktivnosti, s čim manjšo davčno obremenitvijo rezydentov, s čim manjšim številom državnih uslužbencev in s čim manjšim prisvajanjem ekonomskih virov. Tudi kazatelji sodobnih trendov, ki jim sledimo, narekujejo, da naj državna uprava postane bolj prilagodljiva ter

partnerska institucija državljanom, podjetjem in drugim skupinam ljudi.

Viri in literatura

Bakan Toplak, M. (2003). *Sistemi vodenja kakovosti. SIST ISO 9000:2002*. Pridobljeno 12. 01. 2010 s spletne strani: http://home.izum.si/COBISS/OZ/2003_3/html/clanek_02.html.

Cleland, D. (1997). *Project Managements handbook*. New York: McGraw-Hill, str. 7.

CVI (2003). *Metodologija vodenja projektov v državni upravi*. Pridobljeno 19. 1. 2010 s spletne strani: <http://www.gov.si/cvi/slo/projb/cvi-mvp.htm>.

Farnham, D., Horton, S. (1996). *People management reform in the UK public services*.

since 1979; learning from the private sektor or learning to cope whit change? Sheffield: Sheffield Hallam University, str. 24.

Fachmann. (1991). *Projekt management - 10 DIN 69 901*, str. 10.

Falconer P. K., (1997). *Publik administation and the New Public Management. Lessons from the OK experience*. Ljubljana: Visoka upravna šola, str. 69-70.

Gmeiner, P. Figar, L. (1999). *Koncept in empirični rezultati merjenja nacionalne konkurenčne sposobnosti v Sloveniji za obdobje 1995-1998 in napovedi do leta 2001*. Ljubljana: Urad za makroekonomske analize in razvoj.

Hauc, A. (1982). *Projekti v organizaciji združenega dela*. Ljubljana: GV Založba, str. 172.

Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.

Projektni management. Društvo za projektno organizacijo managementa. Pridobljeno 17. 1. 2010 spletne strani: www.ednevnik.si/uploads/d/drustvo-pomlad/14509.pdf.

Pavcin, P. (2002). *Analiza reforme slovenske državne uprave kot dejavnika konkurenčne sposobnosti nacionalnega gospodarstva*. Pridobljeno 18. 1. 2010 s spletne strani www.cek.ef.uni-lj.si/magister/pevcin10.pdf.

Kovačič, A., Kunstič, P. (2000). *Globalna konkurenčnost slovenskega gospodarstva v povezavi s tokovi neposrednih investicij*. Ljubljana: Naše gospodarstvo, str. 521-537.

Klun, M. (2005). *Reforma javnega sektorja. Ekonomika javnega sektorja in proračunsko financiranje*. Ljubljana: Fakulteta za upravo, str. 113-120.

Pollit, C., Bouckaert, G. (2004). *Public Management Reform A Comperatice Analysis*. 2. Edition. New York: Oxford Uneversity Press Inc.

Prince, Version 2. (1996). Norwich: CCTA.

Rosset, S. (2001). *Metodology and Princeples of Analisys. The World Competitiveness Yearbook*. Lausanne: IMD, str. 50.

Stanovnik, P., Kovačič, A. (2000). *Measuring competitiveness of national economies whit emphasis on Slovenia*. Ljubljana: IER, str. 26.

Tanzi, V. (2000). *The Role of the State and the Qulaity of the Public Sector*. Washington DC: IMF Working Paper, str. 2-8.

Turner, R. K. (2003). *Sustainable enviromental economics and Management*. New York: J. Willy and Sons.

Žurga, G. (1997). *Načela novega upravljanja javnega sektorja in državna uprava. Zbornik referatov*. 16. posvetovanje organizatorjev dela - Quo vadis management. Kranj: Moderna organizacija, str. 470-477.

Klavdija Snežič je študentka doktorskega študija na Evropski pravni fakulteti v Novi Gorici. Je avtorica in soavtorica strokovnih člankov ter soavtorica dveh izvirnih znanstvenih del. Je samostojna raziskovalka človeških virov in njihovega vse večjega pomena v podjetjih ter nepremičninske problematike na področju obdavčitve in vrednotenja. Ima nekajletne izkušnje na področju vodenja in marketinških dejavnosti ter kadrovske politike v podjetju.

Milka Pungartnik je študentka na Evropski pravni fakulteti v Novi Gorici in soavtorica strokovnih in znanstvenih člankov. Ima nekajletne izkušnje na področju vodenja, nadziranja in upravljanja s področja komunalnih dejavnosti ter bogate izkušnje s področja javnega naročanja in upravljanja z javnimi dobrinami.

Rok Snežič je študent doktorskega študija na Pravni fakulteti Univerze v Mariboru in doktorskega študija na EPF Nova Gorica. Je soavtor strokovnih in znanstvenih člankov ter prispevkov in ima bogate izkušnje na področju vodenja in marketinga ter organizacije in nadzora v podjetju.