

Standardizacija izvedbenih projektov in učinkovito ravnanje s časom s programsko opremo Jira

Marjana Skubic

e-pošta: marjana1.skubic@gmail.com

Povzetek

Standardizacija izvedbenih projektov in učinkovito ravnanje s časom ponujata ekonomske, organizacijske in uporabniške koristi. Problematika je pomembna in navzoča v projektih v vseh združbah, še posebej v podjetjih, ki se ukvarjajo z veliko projekti. Članek se osredotoča na izboljšanje managementa izvedbenih projektov s poudarkom na standardizaciji in učinkovitem ravnanju s časom projektov ter uporabo programske opreme Jira za doseg boljših izidov v managementu projektov. Programska oprema Jira se je po enem letu uporabe v konkretnem podjetju izkazala kot odlična platforma za učinkovitejše ravnanje s časom. Čas priprave projekta in projektne dokumentacije lahko z uporabo standardiziranega pristopa opazno skrajšamo, projekti so učinkovitejši, stroški izvedbe nižji, le opaznega povečanja dobička zaradi boljše učinkovitosti projektov v konkretnem podjetju še niso zaznali.

Ključne besede: projekt, management projekta, ravnanje s časom, standardizacija projektov, izvedbeni projekt, Jira

1. Uvod

Podjetja pa tudi druge združbe si stalno prizadevajo za doseganje in izboljšanje uspešnosti ter hitrejši razvoj poslovanja. Avtorja Randolph in Posner (1992) poudarjata, da izboljšanje uspešnosti zahteva doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Doseganje te pa zahteva, da moramo svojo energijo usmeriti v inovativnost, hkrati pa ohraniti najvišje standarde kakovosti, hitreje opraviti delo in nadzorovati stroške. Vrsto najpomembnejših odločitev v tej smeri pripravljajo in uveljavljajo managerji; med njimi le kot primere omenimo preнове poslovnih procesov, posodobitve programske opreme in ustrezen management projektov. V okviru managementa projektov pa je pomembno ravnanje s časom, stroški, sredstvi in zaposlenimi, upošteva pri tem tudi standardizacijo projektov (Milošević & Patanakul, 2002). Prav vprašanje, kako izboljšati ravnanje s časom v projektih, povezano s standardizacijo projektov, bo predmet naše obravnave.

Namen članka je povečati učinkovitost managementa projektov z doseganjem manjše porabe časa in usklajenosti aktivnosti; to pa praviloma vodi tudi k večji uspešnosti (dobičkonosnosti) poslovanja. Or-

ganizacijski namen članka je prispevati k boljšim odločitvam projektnih managerjev za doseg ciljev in izpolnitev zahtev projekta. Prispevek pa je namenjen predvsem projektnim managerjem.

Glavna cilja članka sta prikazati in predlagati ustrezno razvrstitev projektov, povezano s standardizacijo, ter prikazati in predlagati dobre rešitve za izboljšanje managementa projektov s programsko opremo Jira (Wobbly, 2023). Delni cilji so predlagati boljši nadzor nad časovno izvedbo projektov, čim boljša uporaba nove programske opreme Jira v konkretnem podjetju ter analiza izboljšave in dosežkov v preteklem letu.

Za doseg ciljev je bila uporabljena metoda preučevanja obravnavanega področja v konkretnem podjetju, ki vključuje analizo obstoječe prakse projektnega managementa v podjetju z novejšo, z uporabo programske opreme Jira. Bomo pa tudi upoštevali svoje izkušnje s standardizacijo projektov in uporabo programske opreme. Nova praksa že vključuje odgovore na težave, s katerimi se je podjetje srečevalo. Sam proces, ki vodi do ciljev, je razvrščanje projektov in njihova standardizacija, izboljšava nadzora nad časovno izvedbo projektov

in učinkovita izraba funkcionalnosti Jire za boljšo učinkovitost izvajanja projekta. Analiza spremenjenega izvajanja projektov v preteklem letu bo prikazala, kakšna je bila izboljšava njihove učinkovitosti, pa tudi uspešnosti podjetja. Struktura poglavij bo sledila uporabljeni metodi.

Članek je razdeljen na šest delov. Prvi je uvodni. V drugem delu so za lažje razumevanje pojasnjeni nekateri osnovni pojmi, ki se bodo pojavljali skozi celoten članek. Tretji del obravnava razvrstitev izvedbenih projektov v razrede in plan izvajanja, upošteva standardizacijo projektov. Namen je predvsem hitrejši zagon projekta in boljši nadzor nad časovno izvedbo projektov, programov ali portfelja. V četrtem delu so opisani programska oprema Jira, razlogi za njeno uvedbo in pričakovani učinki. V petem delu je opisana priprava konkretnega standardiziranega izvedbenega projekta v Jiri, ugotavljamo pa tudi vpliv učinkovitega ravnanja s časom na učinke in njihov uspeh. Poglavje se zaključuje z ugotovitvami izboljšave učinkovitosti ravnanja s časom in njihovim vplivom na uspeh v preteklem letu kot posledici prenove procesov, orodij in standardizacije izvedbenih projektov ter predlaganega načina izvajanja za doseganje najboljših rezultatov v prihodnje.

2. Opis projekta, projektnega managementa in standardizacije projektov

Projekt je enkratna dejavnost ali podjem, ki ga sestavljajo med seboj povezane aktivnosti. Ima jasen začetek in zaključek ter vodi k ustvarjanju edinstvenega proizvoda ali storitve. Izvaja ga projektni tim ali ekipa, ki jo sestavljajo člani z različnih področij. Projekti so lahko samostojni, neodvisni od drugih, ali pa predstavljajo del programa ali portfelja projektov (PMI, 2021b, 4). S projekti želimo čim bolj učinkovito – s čim manjšimi stroški, v čim krajšem času ob zahtevani kakovosti – uresničiti strategije, ki bodo vodile v večjo uspešnost poslovanja (Rozman & Kovač, 2012, 82). Obstajajo, upošteva različne značilnosti in sodila, različne zvrsti projektov. Med njimi so pomembni tudi izvedbeni, ki bodo predmet naše obravnave.

Izvedbeni (operativni) projekti se od preostalih razlikujejo v tem, da gre za bolj kratkoročne, operativne projekte, v katerih izvedba neposredno sledi planu. Poudarek izvedbenih projektov je v precejšnji meri na sami izvedbi in kontroli. Po navadi jih izvajamo več hkrati in so si po določenih značilnostih med seboj zelo podobni, vendar ne povsem enaki.

Pogosto se izvajajo po naročilu. Zaradi podobnosti so primerni za standardizacijo in predstavljajo posebno zvrst, tip ali model projektov. Izvedbeni projekti, ki jih bomo obravnavali, so operativni projekti za naročnike, ki vključujejo uvedbo programske opreme (proizvoda), skupaj z integracijami z drugimi informacijskimi sistemi in migracijo podatkov. Proizvod projekta se v ustrezni meri prilagodi naročnikovim potrebam, obenem pa koristi prednosti standardizacije projektov.

Uspeh vsakega projekta je odvisen od izvajalcev aktivnosti, predvsem pa od njihovega povezovanja v celoto, kar je ključna naloga projektnega managementa. Projektne management v osnovi opredelimo po vsebini, procesu in namenu (Rozman & Kovač, 2012, 250). Po vsebini je projektne management usklajevanje aktivnosti, zaposlenih v projektu in sredstev glede na čas, stroške in kakovost. Po procesu gre za odločanje o rokih, delitvi aktivnosti, zaporedju aktivnosti, strukturi zaposlenih itd. Po namenu (zagotavljanje smotrnosti) pa gre za planiranje, uveljavljanje in kontrolo. V članku obravnavamo zlasti členitev po namenu. Pri planiranju gre za planiranje aktivnosti in dogodkov, rokov, stroškov, izravnave sredstev ter zaposlenih itd., kjer uporabljamo tehnike mrežnega planiranja. Uveljavljanje vključuje ravnanje z zmoglostmi zaposlenih, vodenje, motiviranje in komuniciranje. V kontroli pa spremljamo izvedbo in z ukrepi zagotavljamo, da bo planirano v čim večji meri doseženo (Rozman & Kovač, 2012, 437).

Projektne management izvajamo zato, da dosežemo cilje projekta, ki so navadno določeni s stroški, trajanjem in doseganjem rokov v projektu, zlasti še pomembnejših mejnikov. Med izvajanjem v procesu kontrole spremljamo predvsem časovne (odmik od urnika, indeks uspešnosti urnika) in stroškovne (odmik od planiranih stroškov, indeks stroškovne učinkovitosti) kazalnike učinkovitosti (RMC, 2020, 231), kjer s primerjavo dejanskega s planiranim ugotavljamo odmike od planiranega (Rozman & Kovač, 2012, 437). V tabeli 1 so prikazani glavni kazalniki časovne in stroškovne učinkovitosti projektov. Omenimo, da prva kazalnika v vsakem paru predstavljata razliko, druga dva pa količnik med doseženim in planiranim.

Časovne in stroškovne kazalnike spremljamo od začetka do zaključka projekta (za kontrolo) in nam služijo kot mera dosežene učinkovitosti v izvajanju. Kazalnike učinkovitosti lahko uporabimo tudi pri ocenjevanju učinkovitosti programa ali portfelja, pri strateških projektih pa tudi v oceni ciljev in ključnih rezultatov poslovanja (OKR-ji) (PMOGLI, 2023, 100). Zato lahko povzamemo, da z učinkovitejšim dose-

Tabela 1: Časovni in stroškovni kazalniki učinkovitosti projektov

Časovna kazalnika SV in SPI	
Odmik od urnika (angl. Schedule Value, SV) SV=EV-PV	Je razlika med dejanskim (angl. Earned Value, EV) in planiranim (angl. Planned Value, PV) časovnim napredkom projekta do tega trenutka. Vrednosti nam o projektu povedo: SV<0: projekt zamuja. SV=0: projekt poteka po časovnem planu. SV>0: projekt prehiteva.
Indeks uspešnosti urnika (angl. Schedule Performance Index, SPI) SPI=EV/PV	Je časovna učinkovitost projekta; količnik med dejanskim (EV) in planiranim (PV) časovnim napredkom projekta do tega trenutka. Vrednosti nam o projektu povedo: SPI<1: projekt zamuja. SPI=1: projekt poteka po časovnem planu. SPI>1: projekt prehiteva.
Stroškovna kazalnika CV in CPI	
Odmik od planiranih stroškov (angl. Cost Variance, CV) CV=EV-AC	Je razlika med zasluženno vrednostjo (EV) in dejanskimi stroški (AC) projekta do tega trenutka. Vrednosti nam o projektu povedo: CV<0: projekt presega proračun. CV=0: projekt poteka po stroškovnem planu. CV>0: projekt poteka znotraj proračuna.
Indeks stroškovne učinkovitosti (angl. Cost Performance Index) CPI=EV/AC	Je stroškovna učinkovitost projekta; razmerje med zasluženno vrednostjo (EV) in dejanskimi stroški (AC) v tem trenutku. Vrednosti nam o projektu povedo: CPI<1: projekt presega proračun. CPI=1: projekt poteka po stroškovnem planu. CPI>1: projekt poteka znotraj proračuna.

Vir: (RMC, 2020, 231)

ganjem ciljev projektov vplivamo tudi na uspešnost poslovanja.

O učinkovitem ravnanju s časom govorimo, ko želimo vplivati na čas izvajanja projekta z določitvijo rokov aktivnosti tako, da bo ob danem obsegu zaposlenih in sredstev projekt končan v čim krajšem roku ali ob čim bolj enakomerni zasedenosti razpoložljivih sredstev in članov ob danem trajanju projekta (Rozman & Kovač, 2012, 251). Posledice učinkovitejšega ravnanja s časom so poleg krajšega izvajanja projekta še višja storilnost, nižji stroški za izvedbo in boljši izplen projekta.

Standardizacija izvedbenega projekta pomeni določitev enotnih pravil in smernic za izvajanje projektov, ki so si kljub svoji enkratnosti zelo podobni. Teorija managementa projektov zajema značilnosti, ki veljajo za vse projekte. Vsak posamičen projekt pa ima v praksi poleg tega še svoje značilnosti. Vmes so modeli projektov, ko ima skupina projektov svoje značilnosti. Zato je smiselno vse projekte grupirati v skupine, v katerih so si projekti podobni, in jih standardizirati. Namen standardizacije je zagotoviti doslednost, učinkovitost in kakovost projektov. Pomaga izboljšati management projektov, zmanjšuje tveganja ter prispeva k večjim dosežkom (Milošević & Patanakul, 2002; McGaughy et al., 2016).

Nakazali smo že, da bomo izvedbene projekte zaradi nekaterih skupnih značilnosti obravnavali kot svojo zvrst, kot svoj model managementa teh projektov. Vendar tudi v okviru zvrsti projektov pogosto obstajajo skupine projektov, ki imajo svoje dodatne značilnosti. V našem primeru izvedbenih projektov je smiselna razvrstitev v skupine – razrede glede na vnaprej določene parametre, kot so cena, kompleksnost in trajanje. Za projekte znotraj istega razreda uporabimo enaka pravila in smernice za izvajanje. Tako s projekti v posameznih razredih zaradi večje učinkovitosti deloma ravnamo različno. Razlike se kažejo zlasti v uporabljenih sredstvih, obsegu dokumentacije in številčnosti projektnega tima.

3. Razvrstitev izvedbenih projektov v razrede

V konkretnem podjetju, kot smo že omenili, podjetje razvija programsko in strojno opremo (proizvod) za digitalizacijo in učinkovito upravljanje poslovnih procesov. Naročniki lahko proizvod najamejo, v večini primerov pa je potrebna tudi uvedba proizvođa za naročnika. Projekti, ki jih obravnavamo, so

projekti za uvedbo enega proizvoda pri naročniku, ki dovoljuje največ 20 % prilagoditev, specifičnih za naročnika. Izvedbeni projekti, kjer niso potrebne prilagoditve za naročnika, so tipično tradicionalni. V tistem delu, kjer so spremembe potrebne, pa je smiselni agilni pristop, saj so specifikacije različne od naročnika do naročnika. Izvedbeni projekti s potrebnimi prilagoditvami se tako izvajajo na hibriden način (PMI, 2021a, 36).

Projekti za uvedbo enega proizvoda, ki jih izvaja podjetje, so si podobni, a imajo vseeno svoje značilnosti. Izvedbene projekte razvrstimo v skupine ali tipe, ki jih v podjetju imenujemo razredi glede na njihovo podobnost. Za razvrstitev teh projektov v posamezne razrede A, B, C ali D uporabljamo naslednja sodila, ki so prikazana tudi v tabeli 2: cena (vrednost projekta), število uporabnikov proizvoda (pri naročniku), predvidena velikost ekipe (število zaposlenih, ki sodelujejo pri projektu izvajalca), predviden ekvivalent polnega delovnega časa ekipe (EPDČ) in predviden rok izvedbe (trajanje projekta). Kompleksnost projektne dokumentacije je prav tako določena z razredom (izhodni parameter).

Vsak projekt ima z uvrstitvijo v določen razred določen tudi standarden način managementa: planiranja, uveljavljanja in kontrole izvajanja ter grobo oceno prioritete izvajanja, ki ju razvrščeni projekt privzame. Grobo oceno prioritete izvajanja projektov v razredu določa vodstvo podjetja, pri čemer upošteva zlasti predvidene ključne kazalnike uspešnosti (angl. Key Performance Indicator, KPI), predvidene uspešnosti in morebitne druge cilje projekta (angl. Objectives and Key Results, OKR), pa tudi strateške cilje podjetja. Upošteva tudi velikost projektov; manjši projekti imajo praviloma manjšo prednost kot večji (Schmidt, 2021).

Tako projekte standardiziramo in s tem poenostavimo njihov management, jim določimo ustrezno prioriteto, jim omogočimo hitrejši zagon, jih podpremo z vnaprej pripravljeno dokumentacijo ter s tem povečamo učinkovitost izvedbe projektov in posledično večjo uspešnost poslovanja. Rezultat je pomembno časovno skrajšanje projektov, pa tudi doseganje nižjih stroškov (Milošević & Patanakul, 2002).

K opisu in informaciji v razpredelnici dodajamo, da projekte v razredu A izvajajo manj izkušeni zaposleni pod mentorstvom drugih, bolj izkušenih članov. Projekte v razredu B izvajajo že izkušeni in bolj samostojni zaposleni. Projekte v razredih C in D izvajajo zelo izkušeni in visoko storilni zaposleni (PMI, 2021a, 22), ki jih primanjkuje in zato predstavljajo ozko grlo v procesu dela (nimajo ustreznega nadomeščanja). Po tem kadru je veliko povpraševanje in tudi tveganje, da ga ne bo dovolj na voljo. V primerih odsotnosti ga je težko nadomestiti.

Vrednosti parametrov, ki jih uporabljamo za razvrščanje in so tudi prikazane v razpredelnici, so določene empirično na podlagi analize podobnih projektov. Delež projektov v izvajanju, ki so razvrščeni v razred A, številčno predstavlja okoli dve tretjini vseh projektov. V razred B je razvrščenih okoli 23 odstotkov ter v razreda C in D približno ena desetina (najmanj) vseh projektov.

Rezultat razvrstitve projekta v določen razred je, da določimo obseg potrebne projektne dokumentacije ter uporabo standardiziranih predlog dokumentov in procesov (stolpec projektne dokumentacija v tabeli 1), ki jo uvozimo in vodimo v Jiri (projektne plan) in Confluence (zapisniki, projektne plan, vsebinske specifikacije ipd.), ter informacijo o prioritetenih okvirjih (stolpec prioriteta v tabeli 1).

Tabela 2: Razvrstitev izvedbenih projektov v razrede

Razred	Cena [EUR]	Št. uporabnikov	Velikost ekipe	EPDČ [FTE]	Čas uvedbe [št. mesecev]	Prioriteta [1-visoka, 30-nizka]	Projektne dokumentacija
A	Od 0 do 50.000	Od 1 do 249	Od 1 do 3	Od 0 do 1	Od 1 do 3	Od 31	Informativna ponudba, pogodba, časovnica, zapisniki sestankov in primopredajni zapisniki.
B	Od 50.001 do 150.000	Od 250 do 1.000	Od 4 do 5	Od 1 do 2	Od 4 do 6	Od 16 do 30	- -, mesečna poročila, specifikacije dela in navodila.
C	Od 150.001 do 500.000	Od 1.001 do 2.500	Od 6 do 7	Od 3 do 5	Od 7 do 12	Od 6 do 15	- -, SOW, projektne plan in plan tveganja.
D	Od 500.001	Od 2.501	Od 8	Od 6	Od 13	Od 1 do 5	- -, idr.

Vir: lastni

Projekti se ne izvajajo neodvisno od drugih projektov, ampak si z njimi delijo tako zaposlene kot sredstva. Projekte v izvajanju zato po razvrščanju razporedimo v časovni plan izvajanja. Pri tem uporabimo dve empirični pravili, prvič, da se izvajajo samo projekti z najvišjo prioriteto, preostali pa ostanejo v čakalni vrsti, in drugič, da se izvaja le toliko projektov, kolikor se jih dejansko lahko izvede hkrati (upoštevamo predvsem zasedenost zaposlenih in pomembnost doseganja rokov). S trajanjem čakanja na izvedbo pa se tudi prioriteta čakajočih projektov povečuje.

Informacija o prioriteti izvajanja igra ključno vlogo. V primeru zamud, bodisi zaradi notranjih bodisi zunanjih dejavnikov, moramo znova uskladiti časovni plan izvajanja, pri čemer najprej upoštevamo prioriteto izvajanja in šele nato čas izvajanja. Med prioritetnimi projekti se lahko izvajajo sprva sicer manj prioritetni in tisti, ki koristijo proste zmogljivosti, a morajo biti zaključeni v celoti.

V tabeli 3 prikazujemo primer časovnega plana izvajanja projektov za uvedbo proizvoda – programske opreme pri naročniku.

Plan posameznega projekta vključuje vnaprej določeno število mesečnih ciklov testnega izvajanja proizvoda (npr. »projekt 2« iz tabele 3 zahteva 2 mesečna cikla izvajanja v testnem okolju), sledi pa mu zadnji cikel za prehod v produkcijsko okolje. Vsak mesečni cikel mora biti izveden v celoti. Namen časovnega plana izvajanja je boljše osredotočanje na doseganje mejnikov ali zaključnih faz projektov, in ne na posamezne aktivnosti projekta, pri čemer spremljamo in vplivamo tudi na pomembna tveganja in soodvisnosti projektov.

V primeru tako standardiziranih izvedbenih projektov, ko lahko uporabimo že pripravljene plane projektov za izvajanje aktivnosti in že določene

okvire za njihovo učinkovito izvedbo, skrajšamo zaigon projekta oziroma čas njegovega planiranja. Povečamo verjetnost, da ne bo prišlo do podaljševanja dogovorjenih rokov projekta, saj to lahko povzroči tudi izpad planiranega prihodka ali neenakomerno zasedenost članov projekta, kar vodi v nove zamude in s tem povezane stroške (PMI, 2021a, 90).

Doslej smo predvsem govorili o razporejanju projektov v izvajanje. V naslednjem poglavju pa bomo podrobneje prikazali plan izvedbenege projekta iz razreda B ob uporabi programske opreme Jira.

4. Jira, razlog za njeno uvedbo in pričakovani učinki

4.1 Kaj je Jira?

Jira je ime za programsko opremo za management projektov avstralskega podjetja Atlassian, ki jo razvija že od leta 2002 in je registrirana blagovna znamka. Namenjena je managementu agilnih projektov. Avtorja Kovač in Gajšek navajata (2019, 4, povzeto po Gajšek & Kovač, 2018), da je v zadnjem desetletju pojem »agilen« stopil v ospredje v povezavi z managementom agilnih projektov kot odgovor na »okostenelost« tradicionalnega (npr. kaskadnega, angl. waterfall) projektnege managementa. Trend agilnih projektov izhaja predvsem iz potrebe po večji prilagodljivosti in hitrejši odzivnosti na spremembe v projektih. Agilni pristopi omogočajo bolj iterativno in sodelovalno delo, kar vodi do boljšega ravnanja s spremembami in uspešnejšega doseganja ciljev projekta kot pri tradicionalnih projektih (Highsmith, 2002).

Tabela 3: Časovni plan prehoda v produkcijsko okolje naročnika

Naročnik	Projekt	← '22	Jan '23	Feb '23	Mar '23	Apr '23	→ '23	Prioriteta [1-visoka, 30-nizka]
GD-1	Projekt 1	...	testno okolje	testno okolje	produkcijsko okolje		...	4
GD-2	Projekt 2	...		testno okolje	testno okolje	produkcijsko okolje	...	8
GD-3	Projekt 3	...	testno okolje	testno okolje	testno okolje	produkcijsko okolje	...	2
GD-4	Projekt 4	...			testno okolje	testno okolje	...	17
GD-k	Projekt k

Vir: lastni

Jira je zelo priljubljena predvsem v IT-podjetjih, pozneje pa se je razširila tudi na druga podjetja in združbe kot programska oprema za management projektov (Atlassian, 2023b). Treba je omeniti, da se lahko uporablja tudi za tradicionalne in hibridne načine izvajanja projektov, ni pa to njen primarni namen in zato ne ponuja vseh teh funkcionalnosti.

Od leta 2012 podjetje Atlassian omogoča razvijalcem programske opreme v drugih združbah razvoj vtičnikov za integracijo z Jiro, s čimer je postala Jira zelo prilagodljiva in širše uporabna. Po podatkih Atlassiana programska oprema Jira trenutno uporablja več kot 180.000 podjetij v 190 državah po svetu (Atlassian, 2023b).

Na voljo je v štirih različnih prodajnih paketih:

1. Jira **Work Management** je programska oprema, namenjena enostavnemu managementu agilnih nalog in projektov.
2. Jira **Software** je programska oprema za management agilnih projektov.
3. Jira **Service Management** je programska oprema za uporabo v IT-službah za operativno in pomoč uporabnikom na agilen način.
4. Jira **Align** je programska oprema za management agilnih portfeljev projektov.

V tem članku smo uporabili paket Jira Software. Nekatero ključne značilnosti Jire Software so:

- a. **Sledenje nalogam:** Jira Software omogoča določanje aktivnosti in sledenje njihovem napredku. Olajša organizacijo dela in dodeljevanje nalog članom projektne ekipe ter omogoča lažje spremljanje izvajanja nalog.
- b. **Management agilnih projektov:** Jira Software je programska oprema, namenjena za management agilnih projektov, kot sta Scrum in Kanban. Omogoča ustvarjanje in sledenje agilnih nalog ter management iteracij, sprintov in razvojnih ciklov.
- c. **Prilagodljivost:** Jira Software je zelo prilagodljiva programska oprema in se lahko prilagodi potrebam različnih ekip in projektov. Uporabniki lahko ustvarjajo lastne delovne tokove, polja, postavitev zaslona in poročila.
- d. **Sodelovanje v ekipi:** Jira Software omogoča enostavno sodelovanje članov ekipe pri nalogah in projektih. Komunicirajo lahko prek komentarjev, prilagajo lahko datoteke in med seboj delijo informacije iz drugih komunikacijskih kanalov.

- e. **Integracije:** Jira Software se enostavno integrira z drugo programsko opremo, kot so Confluence, Bitbucket, Trello in številni drugi, kar ekipi omogoča nemoteno sodelovanje med različnimi fazami razvojnega procesa.
- f. **Porazdeljeno delo:** Jira omogoča ekipam, da učinkovito sodelujejo na daljavo. To je še posebej pomembno v današnjem globalnem delovnem okolju.

Z Jiro Software lažje in bolje izvajamo management projektov, planiramo in kontroliramo naloge, optimiziramo planiranje časov in rokov ter zaposlenih za doseganje njihove večje storilnosti in učinkovitosti projektov, tudi v primeru tradicionalnih ali hibridnih projektov.

4.2 Razlogi za uvedbo nove programske opreme

Meredith in Mantel (2009) navajata: management projektov združbam zagotavlja zmogljiva orodja, ki izboljšujejo njeno sposobnost načrtovanja, izvajanja in nadzora svojih dejavnosti ter načine, na katere uporablja svoje zaposlene in sredstva. Zamenjava stare programske opreme z novo združbi omogoča izboljšanje učinkovitosti, varnosti in konkurenčnosti ter sledenje najsodobnejšim tehnološkim in poslovnim trendom.

Pri izbiri nove programske opreme je ključno upoštevati specifične zahteve, velikost in naravo projektov ter (agilne) pristope organizacije. Pred odločitvijo je priporočljivo izvesti temeljito analizo funkcionalnosti in potreb ter preveriti, katero orodje bolje ustreza konkretnim zahtevam združbe.

Uvedba programske opreme Jira za management projektov je v podjetju nastala kot potreba za nadomestitev obstoječe že zastarele programske opreme, ki je proizvajalec že nekaj let ne vzdržuje več in ne sledi najsodobnejšim tehnološkim in poslovnim trendom. Razlog za izbiro Jire je bila ugotovitev, da med vsemi možnimi rešitvami najbolje zadošča specifičnim potrebam projektov podjetja za primerljivo ceno. V tabeli 4 so navedene pomembnejše lastnosti Jire, ki jih primerjamo s staro programsko opremo.

Kot je razvidno iz tabele 4, so bile pri izbiri upoštevane zlasti naslednje lastnosti programskih oprem: možnost prilagoditev (nastavitev funkcionalnosti), možnost priprave agilnih poročil, planiranje in pregled plana projekta, avtomatizacija določenih nalog oz. opravil, možnost sodelovanja v ekipi, agilni način izvajanja, možnost uporabe aplikacijskega programskega vmesnika (angl. REST API), učinkoviti mana-

Tabela 4: Primerjava lastnosti stare programske opreme z Jiro

Lastnosti	Jira	Stara programska oprema
Možnost prilagoditev	da	potrebna programska dodelava
Agilna poročila	da	ne
Pregled plana projekta	da	ne
Avtomatizacija opravil	da	potrebna programska dodelava
Sodelovanje v ekipi	da	deloma
Agilni način izvajanja	da	ne
Uporaba REST API-jev	da	ne
Management nalog	da	deloma
Preglednost velikih projektov	da	nepregledno
Nadzor in poročanje	da	ni dostopno vsem
Napredni delovni tokovi	da	ne

Vir: lastni

gement nalog, preglednost večjih projektov, možnost nadzora in poročanja ter uporaba naprednih delovnih tokov. Stara programska oprema nekaterih lastnosti ne vsebuje, nekatere deloma, predvsem je za vsako prilagoditev, ki jo Jira že omogoča, potrebna dodelava programske kode, prav tako pri avtomatizaciji opravil. Veliki projekti so v stari programski opremi nepregledni. Podatki za nadzor in poročanje sicer obstajajo, a jih ne morejo videti in izvoziti vsi uporabniki.

Uvedba nove programske opreme je eden od zahtevnejših notranjih (interni, notranji program) projektov. Preden začnemo uporabljati novo programsko opremo, moramo namreč integrirati in migrirati vse poslovne podatke, ki so povezani z informacijskimi sistemi notranjih procesov, kot so prodaja, računovodstvo, pravna služba in podpora uporabnikom. Za učinkovit in uspešen management projektov potrebujemo v novi programski opremi podatke o naročniku, informacije pravne, prodajne, finančne (kot so informativna ponudba, pogodbe o sodelovanju, fakture) in druge poslovne narave, evidenco planiranih in izvedenih nalog (npr. s pomočjo vtičnika Tempo Planner), projektni plan, urnik, statusne informacije o aktivnostih (Jira), programsko opremo za urejanje projektne dokumentacije (kot je Confluence) ter funkcionalnost poročanja (Jira) (The art of service, 2020).

4.3 Pričakovani učinki uvedbe nove programske opreme - Jire

Učinki uvedbe Jire, ki smo jih v podjetju najbolj opazili, so naštet v nadaljevanju. Omenimo najprej izboljšano časovno učinkovitost izvajanja

projektov, večje zadovoljstvo zaposlenih, manjše število njihovih odpovedi, lažje sprejemanje sprememb, krajšo krivuljo učenja uporabe programske opreme in dodano vrednost projektne managementu v podjetju.

Jira je bolj informativna (ponuja več ključnih informacij na enem mestu), zahteva manj časa za vnos podatkov in prikaz ključnih informacij ter omogoča prilagodljive delovne procese. Pomembne funkcionalnosti, ki jih zastarela programska oprema ne podpira ali zahteva preveč časa, vključujejo pogled projektne aktivnosti, pripravo delovne naloge, sledenje napredku dela projektne ekipe in izdelavi poročil. Zastarela programska oprema ne vključuje algoritmov umetne inteligence (Atlassian, 2023a).

Izjemno pomembna je tudi podprtost agilnih metodologij. Uvedba Jire za management agilnih projektov omogoča uporabo agilnih metodologij, kot je Scrum ali Kanban, možna pa je tudi prilagoditev za hibridni ali tradicionalni pristop. Agilne projektne ekipe so znane po bolj učinkovitem delu v primerjavi s tradicionalnimi pristopi (Atlassian, 2023a).

S pomočjo anonimnega vprašalnika, na katerega so odgovarjali zaposleni v podjetju, so bile ugotovljene pozitivne razlike med uporabo nove in uporabo prejšnje, zastarele programske opreme, predvsem v smeri boljše izrabe funkcionalnosti, ki jih izkoristimo v svojo korist za večjo učinkovitost projekta. Ključni pričakovani učinek je, da bomo za izvedbo nalog ali aktivnosti istega tipa porabili opazno manj časa. Dejansko sta se uvedba in uporaba nove programske opreme Jira po enem letu uporabe izkazali kot odlična platforma za učinkovitejše ravnanje s časom.

5. Uporaba jire v managementu standardiziranih izvedbenih projektov

Zdaj, ko smo že predstavili razvrstitev izvedbenih projektov v razrede, časovni plan izvajanja projektov, programsko opremo Jira, razlog za njeno uvedbo in pričakovane učinke, nadaljujemo s prikazom izvedbenega projekta v Jiri, ki sodi v razred B. Čeprav so izvedbeni projekti večinoma tradicionalni ali hibridni, jih lahko izvajamo v Jiri.

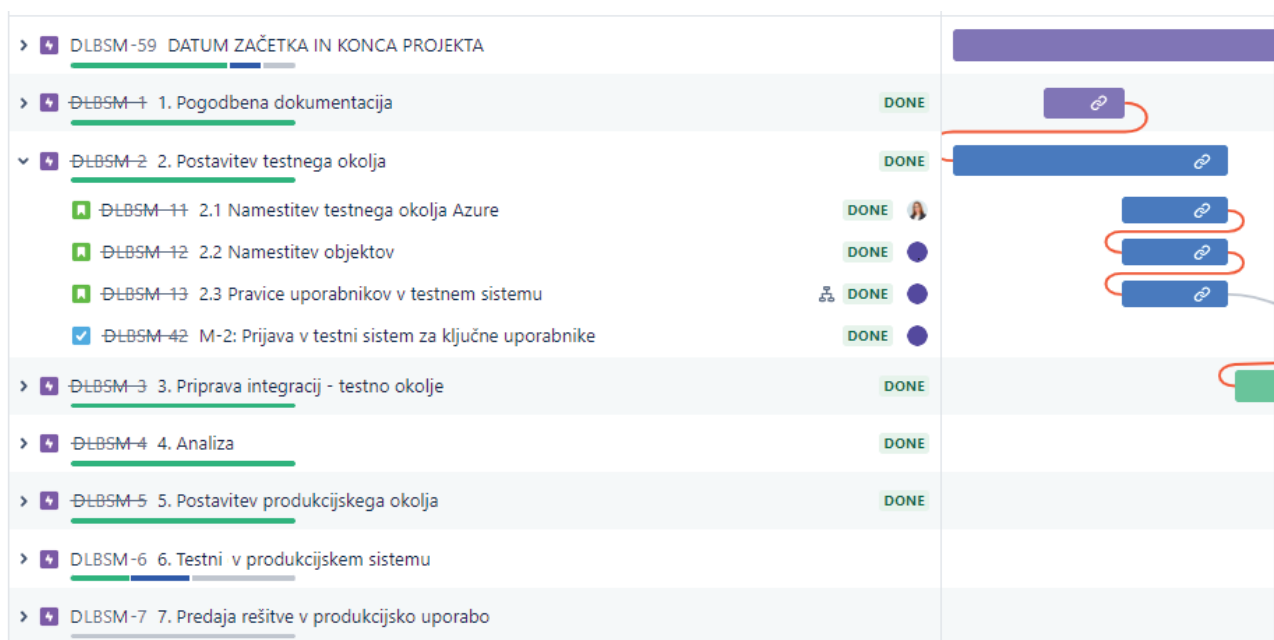
5.1 Priprava standardiziranega izvedbenega projekta v Jiri

Izvedbeni projekt (po tradicionalnem pristopu) najprej razčlenimo na faze, vsako fazo nato razdelimo na aktivnosti in na koncu vsake faze, včasih tudi drugje, če je treba, dodamo (časovni) mejnik, do katerega mora biti faza izvedena. Aktivnosti projekta nato razdelimo na manjše delovne pakete ali delovne naloge, ki trajajo od 8 do 80 ur, saj je tako izvedba dela bolj učinkovita (paket ni niti premajhen niti prevelik). Omogoča lažje spremljanje napredovanja projekta, večjo prilagodljivost pri razporejanju nalog in hitrejšo prilagajanje spremembam v projektu. Ta




postopek se imenuje razčlenitev dela, rezultat postopka pa je struktura razčlenjenega dela (angl. Work Breakdown Structure, WBS). Delovne pakete povežemo v zaporedje, pri čemer se delovni paketi izvajajo tudi sočasno in s tem tvorimo mrežni diagram (PMI, 2021a, 60). Nato uporabimo različne tehnike za njegovo optimizacijo, kot so metoda kritične poti, hitro sledenje, pospešitev, stiskanje trajanja in izravnavanje sredstev ter zniževanje stroškov (RMC, 2020; PMI, 2023; Wrike, 2023). Optimizacija mrežnega diagrama z upoštevanjem del ali vseh omenjenih metod prispeva h krajšemu izvajanju, manjši ali enakomernjši izrabi časa članov, manjši uporabi sredstev in nižjim stroškom ter zmanjševanju tveganj, s tem pa gledano v celoti k boljšemu managementu projektov (Springer, 2022).

V Jiri za vsak razred ustvarimo nov standardiziran izvedbeni projekt. Za vsako fazo projekta ustvarimo epik (ekvivalent faze projekta v Jiri, angl. epic), imenovan tudi »epos«, za vsako aktivnost pa ustvarimo uporabniško zgodbo (ekvivalent aktivnosti projekta v Jiri, angl. user story), ki je sestavljena iz nalog (ekvivalent delovnega paketa v Jiri, angl. task). Za označitev mejnikov ustvarimo nalogo, ki jo označimo z oznako »mejniki«, da se lažje razlikuje od drugih nalog. Primer plana projekta razreda B v Jiri je prikazan na sliki 1.

Slika 1: Časovni plan (angl. roadmap) projekta razreda B v Jiri



Legenda k sliki 1:

-  ikona, ki prikazuje epik (faza projekta)
-  ikona, ki prikazuje zgodbo uporabnika (aktivnost projekta)
-  ikona, ki prikazuje nalogo ali mejnik (delovni paket ali mejnik projekta)

Na sliki 1 vidimo na levi strani seznam epikov, kjer je npr. epik »2. Postavitev testnega okolja« v razširjenem pogledu, da je razvidna njegova nadaljnja sestava iz uporabniških zgodb in naloge – mejnika. Na desni strani vidimo le začetek časovnega poteka projekta. Skrajšali smo njegov prikaz zaradi boljše vidnosti.

Ko v Jiro vnesemo cel plan, nadaljujemo z nastavitvami. Postavimo se na vsako aktivnost posebej in v oknu za nastavitve »podrobnosti« najprej določimo časovne omejitve, kot je razvidno s slike 2: Datum začetka (1-levo), rok za izvedbo (2-levo) in prvotno ocenjen časovni okvir (1-desno).

Projekt vežemo na račun naročnika (3-levo), če je že znan, da lahko beležimo stroške projekta. Določimo še začetno prioriteto izvajanja (5-levo). Izvajalcev aktivnosti ali nalog na standardnem projektu še ne izberemo, ker še niso znani. Lahko pa določimo vlogo (npr. poslovni analitik, projektni manager, programer itn.) in nanjo vežemo pravice urejanja projekta, dostopa in vidnosti vsebin. Nastavitve izvajanja v sprintih, ki so značilni za agilne pristope, lahko zanemarimo. Ko smo končali vse nastavitve, projekt izvozimo v konfiguracijsko datoteko. Postopek ponovimo za vse razrede.

Ko projektni manager prejme nov projekt v izvedbo, ga najprej uvrsti v enega od razredov na podlagi tabele 2. Za pripravo novega projekta v Jiri preprosto uvozi ustrezno predlogo projekta s pomočjo konfiguracijske datoteke. Nato izvede potrebne dodatne nastavitve, kot so določitev tipa projekta v Jiri, imena projekta in pravice dostopa. Prav tako doda člane projekta in jim dodeli vloge, vzpostavi manjkajoče povezave med uvoženimi aktivnostmi ter določi začetek in zaključek projekta. Pri tem pa vedno preveri, ali so časovne omejitve na aktivnostih in delovnih paketih, ki so prišle s konfiguracijo, pravilno določene. Zaradi določenih časovnih okvirjev za izvedbo nas Jira med izvajanjem projekta opozarja, ali smo še v območju učinkovitosti (2-desno).

Čas priprave projekta in projektne dokumentacije lahko z uporabo standardiziranega pristopa, ki smo ga pravkar opisali, skrajšamo za do 80 %, npr. z dveh tednov na dva dni za projekt razreda C.

5.2 Vpliv učinkovitega ravnanja s časom na dobiček

Cilj podjetja, ki v kapitalističnem načinu gospodarjenja ustvarja proizvode in storitve, je ustvarjati dobiček, pri čemer se nenehno trudi za izboljšanje uspe-

Slika 2: Nastavitve aktivnosti v Jiri

The screenshot shows the configuration page for a task in Jira. The left sidebar contains the following fields:

- Assignee: Unassigned (Assign to me)
- Reporter: Marjana Skubic
- Development: Create branch, Create commit
- Labels: None
- Start date: 26 Dec 2022 (1)
- Due date: 03 Jan 2023 (2)
- Satisfaction date: None
- Collaborators: None
- Account: B d.d. izvedbeni (3)
- Sprint: BSW Sprint testni obračuni +3 (4)
- Priority: Low (5)
- Automation: Rule executions

The right sidebar shows the 'More fields' section with the following fields:

- Original estimate: 2d (1)
- Time remaining: 2d (2)
- Components: PV Projektno vodenje
- Fix versions: Testna verzija
- Tempo: Open Tempo

Vir: lastni

šnosti in učinkovitosti svojega delovanja (Dubrovski, 2022). Uspešnost je družbenoekonomski pojem, kjer primerjamo ustvarjeni dobiček z zanj potrebnimi sredstvi. Povezana je predvsem s celotnim podjetjem ali njegovim ekonomsko samostojnim delom. Sama učinkovitost pa je tehnični pojem; v podjetju primerjamo ustvarjeno uporabno vrednost (proizvode in storitve) s porabami dela, delovnih sredstev in delovnih predmetov, in je prisotna v vseh delih poslovanja. Projekt je organizacijski proces, za katerega ugotavljamo učinkovitost (stroški, roki).

Vodstvo podjetja določa kazalnike uspešnosti, navadno tiste, ki jih šteje za pomembnejše, ki zahtevajo več pozornosti in jih posebej želi doseči in izboljšati. Uspešnost pa tudi učinkovitost prikazujejo različni kazalniki. V konkretnem podjetju je uspešnost povezana tudi s poslom (projekt je njegov organizacijski del) za konkretnega naročnika. Omeniti je treba, da podjetje z dobičkonosnostjo in donosnostjo poimenuje kazalnika, ki sta v splošni teoriji poslovanja in managementa razumljena drugače.

Uporabljata se kazalnik dobičkonosnosti posla (angl. Gross Profit Margin, GPM) in kazalnik donosnosti posla (angl. Return On Investment, ROI). Izračun kazalnikov GPM in ROI je prikazan v tabeli 5. Iz izračuna je razvidno, da v podjetju kazalnik ROI dejansko ni kazalnik donosnosti vloženih sredstev, ampak le eden od delnih kazalnikov uspeha: dobiček v primerjavi s stroški.

GPM je pomemben za ocenjevanje donosnosti poslovanja ter za spremljanje, kako učinkovito podjetje troši poslovne prvine, kar se pokaže v stroških. Primerjava dobička s stroški pa je pomembna pri odločanju, ali je projekt poslovno uspešen ali ne. Z merjenjem ROI v času izvajanja projekta lahko projektna ekipa odloča, ali ima smisel nadaljevati naložbo v organizacijska sredstva (PMI, 2021a, 102).

Uspeh projekta, izražen npr. z dobičkom, ni neposreden cilj izvedbenega projekta. Lahko pa bi rekli, da je njegov namen. Neposredni cilji projekta so

že večkrat omenjeni roki, stroški, usklajenost, aktivnost ipd. Učinkovita izvedba projekta praviloma pozitivno vpliva na uspeh projekta in s tem podjetja. Prvič, pravočasno zaključeni projekti omogočajo hitrejši dostop do trga in povečanje prihodkov. Drugič, znižujejo se stroški, povezani s podaljšanimi projekti, kot so plače zaposlenih in operativni stroški. Tretjič, izboljšujejo se odnosi s strankami in povečujejo možnosti za vnovična naročila. Končno, učinkovito ravnanje s časom (angl. time management) prispeva k večji konkurenčnosti in izboljšanju ugleda podjetja, kar lahko privede do dolgoročne rasti dobička.

Stroške izvajanja projektov lahko znižamo tako, da ohranjamo v tabeli 1 omenjena kazalnika učinkovitosti SPI in CPI nad vrednostjo 1 skozi celotno trajanje projekta. Želimo postati še boljši in si zato prizadevamo skrajšati čas izvajanja projektov tudi z uporabo znanja o določanju prioritete projektov in generativne umetne inteligence.

Za preteklo leto je bila izvedena analiza uspešnosti in učinkovitosti projektov. Analiza je pokazala, da se projekti razredov C in D z najvišjo prioriteto niso končali ob dogovorjenem roku. Glavni razlog za to je bila zasedenost izkušenih in visoko storilnih zaposlenih članov projekta, kar je privedlo do zamikanja precej aktivnosti in večine projektov v izvajanju. Projekti, ki so bili izvedeni v Jiri, so bili v primerjavi s staro programsko opremo učinkovitejši za do 12 odstotkov zaradi večje preglednosti in informativnosti, boljše sodelovalnosti ter komunikacije in avtomatizacije opravil. Stroške izvedbe projektov smo zaradi standardizacije izvedbenih projektov v Jiri do zdaj znižali le do 1 odstotka. Največje težave so nastopile v času uvajanja Jire, ko je bilo potrebnega več dela z vnašanjem podatkov v obe programske opreme hkrati. Zaradi slabše prioritizacije (pomanjkanje strategije in nedoslednosti vrednotenja) in sprejema preveč projektov v izvajanje je prišlo do podaljševanja dogovorjenih rokov projektov in s tem do zamud ter neenakomerne zasedenosti članov projekta, kar

Tabela 5: Kazalnika uspešnosti poslovanja GPM in ROI

Kazalnika uspešnosti posla	
dobičkonosnost posla= $(\text{bruto dobiček})/(\text{prihodki od prodaje}) \cdot 100$	Je razmerje med bruto dobičkom in prihodki od prodaje proizvodov ali storitev, izraženo v odstotkih. Višji kazalnik pomeni, da je uspešnost posla večja.
donosnost posla= $\text{dobiček}/(\text{stroški}) \cdot 100$	Je razmerje med dobičkom, ki ga projekt ustvari, in stroški projekta, izraženo v odstotkih. ROI<0: projekt je ustvaril izgubo. ROI>0: projekt je ustvaril dobiček.

Vir: (PMOGI, 2023; Rozman & Kovač, 2012)

je povzročilo dodatne stroške. Opaznega povečanja dobička zaradi boljše učinkovitosti poslovanja še nismo zaznali. Upoštevati je treba, da v začetnem obdobju sprememb po navadi še niso doseženi večji uspehi. Pomembno pa je ugotoviti, kje in predvsem zakaj je prihajalo do težav. Zato je bil sprejet sklep, da se ugotovljene pomanjkljivosti odpravijo in se nadaljuje s potrebnimi izboljšavami.

6. Zaključek

6.1 Temeljne ugotovitve

Kakovosten management projektov v veliki meri temelji na učinkovitem ravnanju s časom. Učinkovitost projektov zato merimo z doseženim trajanjem projekta, pa tudi s stroški projekta. Učinkovitost projektov pa praviloma pomembno vpliva na uspešnost poslovanja podjetja. Zato je zanj učinkovitost projektov ključnega pomena. Učinkovito ravnanje s časom v okviru projektov pa zahteva zlasti strokovna znanja v managementu projekta, pa tudi v izvajanju njegovih aktivnosti. Management in poslovanje se spreminjata in zahtevata spremembe tudi v managementu projektov v podjetjih. Nasploh lahko povzamemo, da morajo biti pravi projekti izvedeni na pravi način in ob pravem času, da ustvarijo dejansko vrednost in vplivajo na dobiček.

V konkretnem podjetju smo tako ugotovili, da lahko s standardizacijo izvedbenih projektov izboljšamo management projektov, zmanjšamo tveganja in dosežemo boljše rezultate z vidika učinkovitosti. Projektom postavimo časovne okvire za njihovo učinkovito izvedbo in močno skrajšamo zagon projekta oziroma čas planiranja na ravni projekta ali višje. Na učinkovito ravnanje s časom lahko vplivamo predvsem z razvrščanjem, določanjem prioritet, skrajševanjem časa in stroškov izvajanja. Prav pri zadnjih dveh sta se izbira in uvedba nove programske opreme Jira izkazali za pametno naložbo. V prispevku smo poskušali prikazati tako glavne značilnosti standardizacije projektov kot tudi managementa projektov v različnih razredih.

Z uvedbo nove programske opreme Jira smo pridobili predvsem na področju informativnosti, sodelovanja in komunikacije. Zdaj vidimo več ključnih informacij na enem mestu, s čimer olajšamo odločanje o rokih, delitvi aktivnosti, zaporedju aktivnosti, zasedenosti zaposlenih itn. Standardizacija in razvrščanje projektov v razrede sta v smislu odločanja pomembna predvsem zaradi okvirov, ki jih določata. Npr. projekt z najnižjo prioriteto ne more imeti največje prioritete izvajanja.

Z analizo uvajanja novih pristopov smo ugotavljali njihovo utemeljenost. Kazalniki učinkovitosti so prikazali izboljšanje, medtem ko sicer pričakovane povečanja dobička zaradi boljše učinkovitosti projektov še nismo zaznali, vendar ga pričakujemo v prihodnje z učenjem na osnovi izkušenj in nadaljevanjem izboljšav.

6.2 Predlogi za prakso

Da bi dosegli najboljše rezultate, predlagamo večji poudarek na agilnih pristopih v projektih in med drugim vzpostavitev (agilne) projektne pisarne. Projektne pisarne se ukvarjajo z usmerjanjem, vzdrževanjem in uveljavljanjem standardov za učinkovito izvajanje projektov. S svojim delovanjem, ki vključuje pripravo dokumentacije, vzpostavitev smernic, oblikovanje politik in metodologij, povečuje možnosti za uspešno izvedbo projektov, programov in portfelja. S tem pa ima pomemben vpliv na dobičkonosnost podjetja, kar kažejo tudi ugotovitve drugih (PMOGL, 2023; Tomić, 2021).

Predlagamo tudi nekatere pomembne aktivnosti, ki bodo ne samo omogočale ustrezen management projektov, temveč ga tudi izboljšale. Takšna je izvedba vsakoletne analize delovanja nove programske opreme za projektne management, s katero ugotavljamo težave, na katere nismo bili pozorni, ali bi se lahko pojavile, in poiščemo rešitve zanje. Za management najzahtevnejših projektov predlagamo iskanje novih ali usposobitev kompetentnih projektne managerjev; podobno naj velja za druge sodelavce v projektne ekipah, ki že zdaj predstavljajo ozko grlo.

Pomembni področji, ki bi ju kazalo izboljšati, sta predvsem ugotavljanje prioritete in strateške naravnosti projektov. Pravilno določena prioriteta projektov podjetja zagotavlja, da se sredstva usmerjajo v najpomembnejše in najdonosnejše projekte, kar vodi v povečanje donosnosti naložb. Strateška naravnost projektov poleg omenjenih dosežkov določanja prioritete spodbuja sodelovanje med ekipami in omogoča transparentnost v projektih, saj so vsi projekti usmerjeni k skupnim strateškim ciljem. Tako določanje prioritete kot strateška naravnost projektov pomagata podjetjem doseči svoje cilje hitreje in uspešneje. Čeprav v prispevku navajamo kazalnike učinkovitosti projekta in poskušamo oceniti uspešnost novega sistema, predlagamo uporabo dodatnih kazalnikov (RMC, 2020, 231), upoštevaje tudi njihovo ustreznost za konkretno podjetje.

Drugim podobnim podjetjem, kot je naše, ali tistim, ki sama uvajajo Jiro (obojim je namenjen naš prispevek), predvsem na osnovi naših izkušenj svetujemo posebno pozornost pri izvajanju naslednjih aktivnosti.

1. **Temeljita izvedba analize o izbiri nove programske opreme in njeni vpeljavi** omogoča identifikacijo specifičnih potreb in zahtev podjetja, zagotavlja usklajenost z obstoječimi sistemskimi rešitvami ter prispeva k uspešni vpeljavi in optimizaciji poslovnih procesov.
2. **Smiselno je vključevanje svetovalnih podjetij**, ki imajo strokovno znanje in izkušnje, pridobljene pri številnih izvedenih projektih, zaradi česar lahko učinkovito pomagajo pri oblikovanju, vpeljavi in prilagajanju sistema glede na specifične potrebe in procese podjetja.
3. **Zagotovitev ustreznega sponzorstva projekta in oblikovanje okolja, naklonjenega izvedbi projekta**, sta ključna za uspešno vpeljavo, saj sponzorstvo prinaša potrebna finančna sredstva in podporo, medtem ko naklonjeno okolje spodbuja sodelovanje ter olajša prilagajanje zaposlenih novemu sistemu.
4. **Pomembno, a zahtevno je povezovanje z drugimi informacijskimi sistemi**, saj omogoča sinergijo med povezanimi področji, med različnimi orodji in podatki, kar vse izboljšuje usklajenost in učinkovitost poslovnih procesov.
5. **Velika skrb velja vključitvi visoko usposobljenega kadra, ki bo delal z novo programsko opremo**. Sposobni zaposleni zagotavljajo učinkovito konfiguracijo sistema, upravljanje in prilagajanje programske opreme glede na specifične potrebe podjetja, kar vse prispeva k uspešni vpeljavi in optimalni uporabi sistema.
6. **Dosledno spremljanje učinkovitosti nove programske opreme in njen vpliv na uspešnost poslovanja** omogočata iskanje in uvedbo izboljšav, optimizacijo procesov ter zagotavljanje njihove usklajenosti s poslovnimi cilji, kar prispeva tudi k doseganju optimalnih rezultatov in ciljev podjetja.
7. **Izogniti se je treba nevarnosti, da uvedba nove programske opreme ne postane hišni projekt** (ki pomeni visok strošek in prinaša nizko doda-

no vrednost), saj s tem lahko omejuje sodelovanje in transparentnost med oddelki ter zmanjšuje agilnost in prilagodljivost sistema glede na različne potrebe v podjetju.

8. **Pomembno je redno testiranje zdravja in zrelosti projektne pisarne**, saj omogoča oceno delovanja in učinkovitosti procesov ter identifikacijo morebitnih izboljšav za boljše ravnanje s projekti, ki se izvajajo v Jiri. Uporaba dobre programske opreme je pomembna, vendar uspešen management zahteva tudi učinkovite strategije, usklajeno ekipo ter prilagojene procese in prakse glede na specifične potrebe organizacije.

Literatura in viri

- Atlassian (2023a). (n. d.). 12 načinov za povečanje učinkovitosti projektnega managementa v vaši ekipi. Pridobljeno 2. 8. 2023, s <https://bit.ly/45VgSNv>.
- Atlassian (2023b). (n. d.). Jira dokumentacija. Pridobljeno 1. 10. 2023, s <https://bit.ly/3FKQniZ>.
- Dubrovski, D. (2022). Razsežnosti kriznega managementa. Celje: Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije.
- Gajšek, B. & Kovač, J. (2018). Projektne management časi digitalizacije. V: Organizacija in negotovosti v digitalni dobi: konferenčni zbornik = Organization and uncertainty in the digital age: conference proceedings. (1. izd., str. 303–314). Maribor: Univerzitetna založba Univerze.
- Highsmith, J. A. (2002). Agilni ekosistemi razvoja programske opreme. Addison-Wesley Professional.
- Kovač, J. & Gajšek, B. (2019). Opredelitev in razsežnosti agilne združbe: zbornik referatov 16. znanstvenega posvetovanja o managementu in organizaciji Agilna organizacija (str. 3–15). Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta; Kranj: Fakulteta za organizacijske vede.
- McCaughy, C., Bourne, L., Korterud, K., Morlan, C., Tarhanidis, P., Trentim, M., Skrabak, J., Bisson, C., Khelifi, Y., Rao, S., Bhattacharya, S., Luijbregts, E., Pincot, L., Miller, C., Wakeman, D., Valdes Garciatorres, J. M., Oyvetzky, M., Rodrigues, R., Curlee, W. (2016). Koristi standardizacije – Voices on Project Management Blog. Pridobljeno 11. 8. 2016, s <https://bit.ly/3sIDCCz>.
- Meredith, J. R. & Mantel, Samuel J., Jr. (2009). Management projektov, vodstveni pristop (7. izd.). John Wiley & Sons, Inc.

- Milošević, D. & Patanakul, P. (2002). Vpliv standardiziranega projektnega managementa: projekti razvoja novih izdelkov v primerjavi s projekti razvoja programske opreme. Newtown Square, PA: Project Management Institute. Pridobljeno 14. 7. 2023 s <https://bit.ly/47Ezrqj>.
- PMI. (n. d.). Ravnanje s časom. (n. d.). Pridobljeno 26. 4. 2023, s <https://www.pmi.org>.
- PMO Global Institute. (2023). Vodnik za pisarno za management projektov in standarde (PMO-GUIDEBOOK) (1. izd.). PMO Global Institute.
- Project Management Institute. (2021a). Poslovanje. Vodnik po telesu znanja za projektni management (PMBOK vodnik) (7. izd.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021b). Poslovanje. Standard za projektni management (ANSI/PMI 99-001-2021). Project Management Institute.
- Randolph, W. A. & Posner, B. Z. (1992). Uresničitev naloge! Management projektnih ekip in skupin nalog za uspeh (predizdaja). Prentice Hall, Inc.
- RMC Publications, Inc. (2020). Poslovanje. Priprava na izpit PMP® po Riti Mulcahy (10. izd.). RMC Publications, Inc.
- Rozman, R., Kovač, J. (2012). Management (1. natis). Ljubljana: GV Založba.
- Schmidt, T. (2021). Strateški management projektov na preprost način: Orodja za vodje in ekipe (2. izd.). John Wiley & Sons, Inc.
- Springer, A. (2022). Strategije in tehnike ravnanja s časom za ohranjanje visoke storilnosti ekipe. Atlassian. Pridobljeno 1. 7. 2022, s <https://bit.ly/3QLTNIL>.
- The art of service – Jira project management publishing (2020). Jira management projektov, celovit vodnik – izdaja 2021. The art of service – Jira project management publishing.
- Tomić, P. (2021). Krepitev organizacijske zrelosti projektnega managementa v skupini Veplas. Magistrsko delo. Maribor: Univerza v Mariboru.
- Wobbly. (n. d.). Kako uporabljati Jiro za učinkoviti management projektov? Pridobljeno 1. 8. 2023, s <https://bit.ly/3T1kaMr>.
- Wrike. (n. d.). Kaj je ravnanje s časom v projektnem managementu? Pridobljeno 26. 4. 2023, s <https://bit.ly/3QLplhK>.

Marjana Skubic, mag. PMP®, je študentka magistrskega programa Fakultete za management in pravo MLC in že poseduje magisterij znanosti iz računalništva in informatike. Svojo strokovno pot gradi na področju projektnega managementa, kjer ima več kot 5 let izkušenj v uspešni dostavi projektov v raznolikih industrijah. Marjana se izkazuje z dokazano uspešnostjo pri vodenju med-funkcijskih ekip, optimizaciji procesov ter pravočasnem in učinkovitem izvajanju kompleksnih projektov znotraj proračuna. Aktivno sodeluje kot prostovoljka in članica izvršnega odbora v Združenju za projektni management PMI Slovenija. Je ponosna imetnica strokovnih certifikatov s področja projektnega vodenja, med katerimi izstopajo: PMI-PMP®, CB-PMO®, PMI AH-MC, CompTIA Project+ in Scrum.org PSM I.