

Nova vloga projektne pisarne v poslovnem sistemu Mercator, d.d.

Klemen Medved

*Mercator, d.d., Dunajska cesta 107, 1001 Ljubljana, Slovenija
e-pošta: klemen.medved@mercator.si*

Povzetek

V prvem delu članka je predstavljena projektna pisarna in njena vedno večja vloga pri učinkovitem obvladovanju velike števila projektov. Pomemben dejavnik učinkovitega delovanja projekte pisarne je ustrezna opredelitev njene vloge, funkcij, umestitve in organiziranosti. Na podlagi raziskave Hobbsa in Aubryjeve sem opredelil 27 funkcij projektne pisarne, razdeljenih v 5 glavnih skupin s skupnimi značilnostmi. V drugem delu članka je predstavljena analiza stanja na projektne področju v Mercatorju in predlogi sprememb. Ugotovil sem, da so v okviru združbe že vzpostavljene štiri projektne pisarne, ki nudijo v glavnem samo operativno podporo projektom. Projektno delo med različnimi projektne pisarnami ni usklajeno in podprto z enotno metodologijo, zaposlenim pa primanjkuje znanj s področja projektne managementa. Tudi ankete, intervjuji in razgovori z zaposlenimi v Mercatorju so pokazali potrebo po vzpostavitvi dodatnih funkcij projektne pisarn v okviru strateške projektne pisarne, ki bi nudila podporo projektom na najvišji ravni.

Ključne besede: projektna pisarna, projekti, Mercator, d.d.

1. Uvod

Že stoletja se je projektne management uporabljal, da je v neki obliki ustvaril spremembe ali da se je s spremembami v družbi ukvarjal (Cleland & Gareis, 2006), sedaj pa so projekti postali pomembno orodje za reševanje problemov, spodbujanje razvoja, ustvarjanje konkurenčne prednosti in ravnanje s spremembami. Temu služijo tudi v Mercatorju, ki se mora nenehno spreminjati, da lahko uspešno uresničuje zastavljeno strategijo. Že dalj časa zaposleni v Mercatorju ugotavljajo, da bi lahko projekti potekali bolj organizirano, sistematično in s tem učinkoviteje. Precej korakov je že bilo narejenih v to smer, vendar žal obremenjenost z vsakodnevnimi nalogami ni dopuščala bolj sistematične vpeljave projektne pristopa. To področje je v Mercatorju izredno kompleksno in ga je v tako velikem sistemu težko spreminjati.

Namen prispevka je dvig zavedanja o vlogi in koristnosti projektne pisarne, zato bodo v prvem delu prispevka predstavljene funkcije ter mesto projektne pisarne, kot to opredeli stroka projektne managementa. V nadaljevanju bom predstavil konkreten primer delovanja projektne pisarne v Poslovnem sistemu Mercator, d.d. in na podlagi prej povzete teorije predlagal nekaj izboljšav. Predlagane spremembe bodo, ob morebitni poznejši uresničitvi v praksi, vodile do izboljšanja načina projektne dela v vseh fazah projektov, dvignile učinkovitost izvedbe in s tem posledično povečale uspešnosti projektov ter tako pomembno prispevale tudi k uspešnosti poslovanja.

2. Projektne pisarna

2.1 Opredelitev projektne pisarne

Projektne ravnateljstvo pisarna (angl. *Project Management Office, PMO*), ki jo avtorji imenujejo tudi **center odličnosti** (angl. *Center of Excellence, CE*) ali **center strokovnosti** (angl. *Center of Expertise, CE*), je organizacijska oblika, ki nudi podporo managerjem projekta, timom in različnim managerskim nivojem pri strateških vprašanjih in ostalih stvareh pri implementaciji načel, praks, metodologij, orodij in tehnik projektne managementa (Dai & Wells, 2004).

Project Management Institute (2004, str. 17) opredeli projektne ravnateljstvo pisarno kot **organizacijsko enoto**, ki skrbi za centralizacijo in koordinacijo managementa projektov. Lahko se imenuje tudi programska ravnateljstvo pisarna, programska pisarna ali projektne pisarna. Njene glavne naloge so **koordinirano planiranje, določanje prioritet in izvedba** projektov in podprojektov, ki so povezani s cilji združbe ali naročnika.

Rozman in Stare (2008) pravita, da projektne pisarna vse bolj skrbi za obnavljanje ustreznih procesov projektne ravnanja, skrbi za ustrezne organizacijske predpise, poenotenje projektne pristopa in ustreznih računalniških rešitev ter za pomoč in podporo pri ravnanju projektov.

Če povzamem, avtorji poudarjajo, da je projektne pisarna organizacijska enota in da se njena vloga zelo razlikuje od združbe do združbe. V praksi se uporablja veliko imen za projektne pisarno in bolj kot samo ime projektne pisarne, je pomembna vsebina oziroma funkcije, umestitev in organiziranost projektne pisarne, kar bom predstavil v nadaljevanju. Tako obstaja veliko

različnih oblik projektne pisarne, ki so nove in se še vedno razvijajo, sama organiziranost pa je odvisna od mnogo dejavnikov, ki se lahko celo med združbami v isti panogi precej razlikujejo.

2.2 Funkcije projektne pisarne

Aubry, Hobbs in Thuillier (2007) navajajo, da je opredeljenih že približno 75 funkcij projektne ravnateljske pisarne, nekaj tradicionalnih in nekaj inovativnih.

Hobbs in Aubryjeva (2007) sta v okviru raziskave ugotavljala tudi pomembnost določenih funkcij projektne ravnateljske pisarne za anketirane združbe. Na podlagi predhodnih raziskovanj in proučevanja literature sta opredelila 27 funkcij, ki sta jih razdelila v 5 skupin s skupnimi značilnostmi, 3 funkcije pa so ostale nepovezane z ostalimi. Razdelitev je bila opravljena na podlagi statistične (faktorska analiza) in vsebinske povezanosti med funkcijami in je kot taka novost v literaturi projektnega managementa. Uvrstitev v eno od skupin pomeni, da je pogosta praksa, če se pojavi ena funkcija iz skupine, se pojavijo tudi ostale, saj so logično povezane. Kljub temu, da obstaja statistična povezava med funkcijami v posamezni skupini, pa to ne pomeni, da so te vedno ali, da morajo biti vedno implementirane skupaj. Opazil sem tudi, da se vsebina določenih funkcij, ki sta jih opredelila avtorja, med sabo prepleta. V nadaljevanju bom opredelil funkcije na podlagi te raziskave.

2.2.1 Spremljanje in kontroliranje projekta

Ta skupina funkcij se je izkazala za najpomembnejšo. Vključuje tako spremljanje, kontroliranje in poročanje o napredovanju projekta, kot tudi ravnanje z informacijskimi orodji, ki so v pomoč pri opravljanju teh nalog. S pomočjo teh funkcij se zagotavlja preglednost in nadzor nad projekti, zagotovi se jasna odgovornost in hitro ukrepanje pri prvih znakih odstopanj. Te funkcije so:

- **Poročanje o statusu projekta gornjemu managementu:** razvoj in implementacija poročevalskega sistema, ki mora zagotavljati pravočasno, celovito in točno informacijo o statusu projekta, ne sme vzeti preveč časa, pravočasno opozori na morebitna odstopanja in je sprejemljiv ter lahko razumljiv za vse, ki ga uporabljajo, v konkretnem primeru še predvsem gornjemu managementu.
- **Spremljanje in kontroliranje projekta:** tudi pri tej funkciji je poročanje zelo pomembno, vendar je prilagojeno operativnemu nivoju. Postaviti se mora kontrolni sistem, ki omogoča pravočasno ugotavljanje problemov ter hitro ukrepanje, da projekt ne zaide iz začrtane smeri.
- **Implementacija in management s projektne informacijskim sistemom:** olajša in pohitri delo managerjem projektov in ostalim sodelujočim v projektu. Olajša dostop do informacij, ki so zbrane na enem mestu in strukturirano urejene, posledično pa omogoča tudi boljše in hitreje odločanje ter nadzor nad projektom.
- **Razvoj in vzdrževanje projektne kazalnikov:** omogoča merljivost napredka projekta in primerljivost

med različnimi stanji projekta. Olajša spremljanje in kontroliranje projekta.

2.2.2. Razvoj kompetenc in metodologij projektnega managementa

Ta skupina funkcij se najbolj tradicionalno povezuje s projektne ravnateljske pisarno in vključuje funkcije, ki se ukvarjajo z orodji in metodologijo projektnega managementa ter z razvojem potrebnih kompetenc. Skrbi za splošno promocijo projektnega managementa v združbi. To skupino sestavljajo naslednje funkcije:

- **Razvoj in implementacija standardne metodologije:** ta funkcija skrbi za razvoj in uporabo najboljših standardov na področju managementa projektov v praksi in s tem zagotavlja večjo učinkovitost. Procesi so bolj pregledni in se lažje optimirajo. Metodologija se lahko oblikuje za faze življenjskih ciklov različnih tipov projektov, opredelitev tveganj, strukturirano členitev dela, izbiranje projektov, določanje prioritet projektom, projektne dokumentacije, poročanje, ocenjevanje projektov ipd.
- **Razvoj kompetenc osebja, vključno z izobraževanjem:** v okviru te funkcije se spremlja strokovni razvoj osebja, načrtno spodbuja pridobivanje potrebnih praktičnih znanj, hkrati pa se organizirajo razni notranji ali zunanji programi izobraževanj.
- **Promocija projektnega managementa v združbi:** skrbi za seznanjanje s projektne managementom in spodbuja pozitiven odnos do projektnega managementa v združbi.
- **Mentorstvo managerjem projektov:** managerjem projektov se lahko ponudi strokovno in dostopno znanje na enem mestu. Mentorji skrbijo za prenos najboljše prakse naprej na ostale managerje projektov, jih usmerjajo in so vedno dostopni za dajanje nasvetov.
- **Priprava potrebnih orodij:** ugotavlja se potreba po orodjih, ki olajšajo projektne delo (npr. orodja za planiranje, obrazci za ocenjevanje tveganj, določanje prioritet, matrike pooblastil in odgovornosti ipd.), opravi se ocenjevanje že pripravljenih orodij, izbira najprimernejših in skrbi za sklepanje pogodb s ponudniki teh orodij. Določena orodja pa lahko projektne ravnateljske pisarne razvije tudi sama.

2.2.3 Več-projektne management

Nekatere projektne ravnateljske pisarne koordinirajo veliko projektov, kar pogosto vključuje tudi management programov ali portfeljev. Avtorja raziskave navajata funkcije »usklajevanje med projekti«, »razporejanje virov med projekti« ter »iskanje, izbor in določanje prioritet novih projektov« sicer ločeno od managementa portfeljev in programov, čeprav mnogi ostali avtorji uvrščajo vse te tri funkcije že kar v okvir managementa portfeljev oziroma programov. Funkcije, ki sodijo v to skupino, so:

- **Usklajevanje med projekti:** z usklajevanjem med projekti lahko združba doseže sinergične učinke, ki jih drugače zaradi posamičnega oziroma neusklajenega ravnanja projektov ne bi mogla. To omogoča tako hitreje doseganje rokov, nižanje stroškov in uspešnejše

doseganje ciljev združbe.

- **Razporejanje virov med projekti:** projekti v različnih fazah potrebujejo različen obseg virov. Razporejanje virov med projekti omogoča učinkovito izrabo virov in posredno hitreše doseganje rokov, glede na čim nižje skupne stroške.
- **Management enega ali več portfeljev:** portfelj projektov je pomemben način uresničevanja strategije združbe. Management portfelja projektov omogoča maksimiranje vrednosti portfelja projektov, uravnovešanje portfelja glede na tveganost projektov in prilagajanje omejitvam portfelja.
- **Management enega ali več programov:** omogoča nam usklajen management skupine povezanih projektov, s tem pa pridobimo prednosti in kontrolo, kar v primeru posamičnega managementa projektov ne bi bilo mogoče.
- **Iskanje, izbor in določanje prioritet novih projektov:** projekti morajo biti skrbno izbrani glede na strategijo združbe, prioritete projektov pa pravilno določene, da se zagotovi optimalno doseganje strategije združbe glede na omejitve.

2.2.4 Strateški management

V zadnjih letih je trend, da je projektni management vedno bolj povezan z vprašanji strategije in bolj tesno povezan z gornjim managementom. To še posebej velja za projektne ravnateljske pisarne, raziskava pa je pokazala tudi, da so funkcije iz te skupine bolj značilne za centralizirano projektno ravnateljsko pisarno. Te funkcije so:

- **Svetovanje gornjemu managementu:** gornji management se lahko glede vprašanj s področja projektne managementa vedno obrne na projektno ravnateljsko pisarno, kar omogoča hitreše in lažje odločanje.
- **Sodelovanje pri strateškem planiranju:** strategija je tako usklajena tudi s projektno ravnateljsko pisarno. Posledično je izbira projektov boljša, kakor tudi določanje prioritet.
- **Management koristi:** je precej mlad fenomen v skupnosti in literaturi projektne managementa. Skrbi, da se želena poslovna sprememba ali politika ciljev jasno opredeli, da je merljiva, da zagotavlja privlačno investicijo in da se na koncu tudi dejansko uresniči. Bistveno je, da so koristi jasno merljive in da se jih stalno spremlja (Office of Government Commerce, 2009).
- **Mreženje in spremljanje okolja:** skrbi za seznanjanje z aktualnim razvojem in dajanje najsodobnejših smernic gornjemu managementu.

2.2.5 Organizacijsko učenje

Organizacijsko učenje je bilo v literaturi in praksi projektne managementa v zadnjih letih precej pomembno, splošni trend pa kaže, da se pomembnost organizacijskega učenja pri projektne managementu na splošno, še posebno pa pri projektne ravnateljskih pisarnah, povečuje. Nekatere projektne ravnateljske pisarne se aktivno vključujejo v organizacijsko učenje s

temi funkcijami:

- **Samokontrola delovanja projektne ravnateljske pisarne:** ta funkcija se lahko vidi kot učenje projektne ravnateljske pisarne na podlagi neprestanih povratnih informacij in je tako tudi zelo tesno povezana z ostalimi funkcijami iz te skupine. Funkcija je pomembna tudi iz vidika upravičevanja stroškov delovanja projektne ravnateljske pisarne in predstavlja neke vrste samokontrolo.
- **Management arhivov s projektno dokumentacijo:** je pomembna funkcija iz operativnega vidika. Dokumentacija je tako centralizirano zbrana, pregledno urejena, redno posodobljena ter vedno in povsod dostopna.
- **Izvedba revizij projektov:** lahko se gre samo za svetovanje ali podporo projektne managerjem pri izvedbi revizij projektov, lahko pa tudi za samostojno in celovito izvedbo revizij projektov v okviru projektne ravnateljske pisarne.
- **Izdelava analiz zaključenih projektov:** po-projektne poročila za marsikoga predstavljajo neželena birokracija, čeprav so potrebna, da se projekt lahko formalno zaključi in da se olajšajo morebitne poznejše revizije. Služijo tudi zbiranju znanja in večanju učinkovitosti pri prihodnjih projektih.
- **Implementacija in management z bazo pridobljenega znanja:** je koristna funkcija, ki prispeva k temu, da so projekti učinkovitejši in priskrbi uporabne informacije, kako z dobro prakso ravnati projekte.
- **Implementacija in management z bazo tveganj:** ta funkcija je zelo povezana z bazo pridobljenega znanja in je prav tako zelo koristna, saj zmanjšuje število in nivo možnih tveganj ter omogoča, da se problemi rešujejo hitreje in bolje.

2.2.6 Ostale funkcije

Spodnje tri funkcije, ki skupaj s prej naštetimi skupinami funkcij tvorijo seznam vseh 27 funkcij, ki so bile zajete v raziskavi, niso predstavljene posebej zato, ker ne bi bile pomembne, ampak zato, ker njihova prisotnost ni niti statistično niti vsebinsko povezana s temi skupinami. Te funkcije so:

- **Izvedba posebnih nalog za managerje projekta:** precej projektne ravnateljskih pisarn zagotavlja posebne storitve managerjem projektov in projektne timom. Da bi lahko izvršili te naloge, imajo projektne ravnateljske pisarne sodelavce s posebnimi znanji. Ti pomagajo pri nalogah, kot je npr. izdelava terminskega plana, management tveganj in pomoč pri sklepanju pogodb.
- **Management odnosov z naročniki:** nekatere projektne ravnateljske pisarne imajo tudi odgovornost za management odnosov z naročniki, aktivnost pa je v veliki meri odvisna od tipa naročnika. Ta funkcija ni primerna za vse projektne ravnateljske pisarne, imajo jo pa predvsem tiste, ki imajo zunanje naročnike in pa tiste, ki imajo odgovornost za vse projekte od enega naročnika. Primer tega je npr. projektne ravnateljske pisarne, ki je odgovorna za pogodbo z zunanjim izvajalcem.

- Iskanje, izbor, ocenjevanje in določanje plač managerjem projektov: glede na raziskavo je to najmanj pomembna funkcija za projektne ravnateljske pisarne, saj v večini primerov te aktivnosti v združbi opravlja kadrovski oddelek.

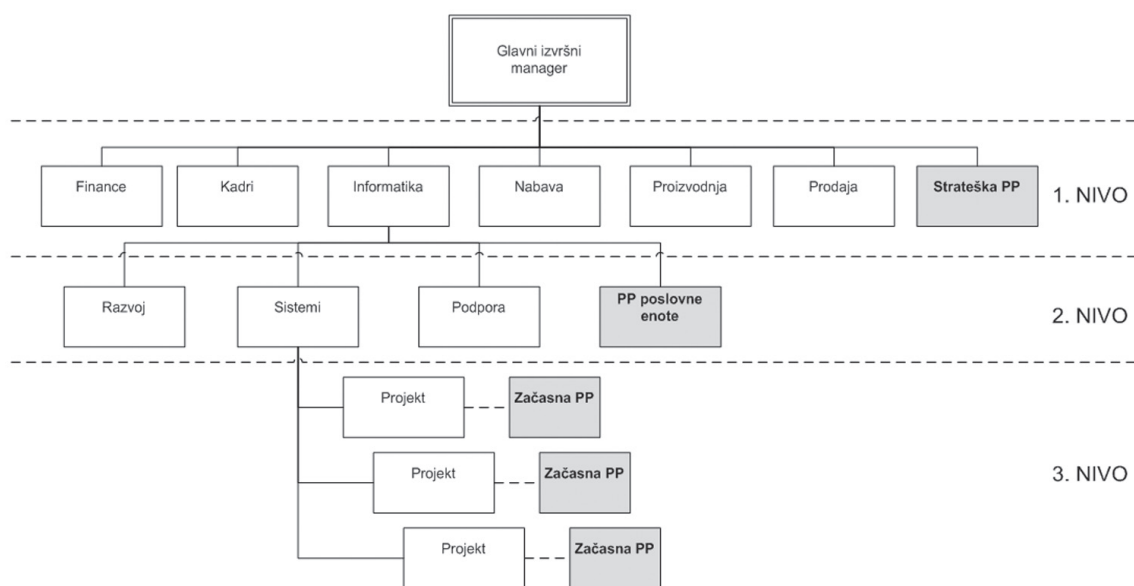
2.3 Umestitev in vloga projektne pisarne

Različni avtorji navajajo različne lastnosti, s katerimi opredelijo hierarhijo prehoda projektnih ravnateljskih pisarn od enega nivoja do drugega. Te lastnosti so (Hobbs & Aubry, 2007):

- vloge projektnih managerjev, ki so vključeni v projektno pisarno (štabne ali linijske),
- obseg dela v okviru združbe, ki ga pokriva projektna pisarna (manjši ali večji obseg),
- umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo združbe (od spodnje operativne ravni do zgornje strateške ravni),

- vpliv in hierarhija projektne pisarne (od pasivne, do podporne, svetovalne, do povsem samostojno odločujoče),
- ukvarjanje z bolj operativnimi vprašanji ali z bolj strateškimi vprašanji (pogosto v povezavi od projektov, k programom in portfeljem),
- način poslovanja (procesno do projektno),
- kultura oziroma zrelost managementa projektov v združbi (od nepodpirajoče do popolnoma podpirajoče kulture).

Wysocki (2007) opredeli tri nivoje umestitve projektne pisarne (Slika 1), in sicer strateško projektno pisarno, projektno pisarno poslovne enote in začasno ali kontrolno projektno pisarno. Višje uvrščena projektna pisarna nosi več odgovornosti, opravlja več funkcij, z večjim obsegom in ima več avtoritete. Projektne pisarne so lahko organizirane štabno ali kot funkcijski oddelki.



Slika 1: Umestitev projektne pisarne po Wysockem (Wysocki, 2007)

Strateška projektna pisarna je lahko centralizirana ali decentralizirana. Pri centralizirani obliki, strateška projektna pisarna zagotavlja vse storitve vsem projektnim timom v celotni združbi. Pri decentralizirani obliki se pojavi več posameznih projektnih pisarn, ki zagotavljajo določene funkcije določenim projektom ali programom v skladu z uveljavljeno politiko združbe. Oba modela sta lahko učinkovita.

3. Analiza stanja in predlogi sprememb

V nadaljevanju povzemam ključne ugotovitve empirične raziskave. Na anketni vprašalnik so odgovorili vsi štirje managerji projektnih pisarn, v nadaljevanju sem z njimi opravil tudi intervju in nekaj razprav. Opravil sem dva skupinska razgovora. V prvem so sodelovali direktorica projektne pisarne OPTSM in njena pomočnica, direktor sektorja Organizacija in kakovost, direktor sektorja Informacijske tehnologije in njegova pomočnica

ter moj mentor. V drugem so sodelovali manager IT projektne pisarne in njegovi dve pomočnici. Poleg zaposlenih v okviru področja Strateški projekti, sem imel podrobnejše razprave ali intervjuje tudi z zaposlenimi v okviru sektorjev Organizacija in kakovost, Informacijske tehnologije, Priprava investicij in razvoj tehnologij ter Izvedba investicij. Ker tudi sam delam v Mercatorju, sem lahko pridobil dodatne podatke z opazovanjem projektne pisarne in preučevanjem interne projektne dokumentacije.

Glavne vrste projektov v Mercatorju bom opredelil glede na ponavljanje enakih vrst projektov, ki jo omenja Wysocki (2007). Glavna skupna značilnost teh skupin projektov je, da imajo podoben nabor aktivnosti ter posledično podoben življenjski cikel projekta. Običajno pa so podobne tudi ostale lastnosti, kot so trajanje, število zaposlenih na projektu, stroški, poslovna vrednost, tveganje, kompleksnost ipd. Te vrste projektov v Mercatorju so:

- **Investicijski projekti:** so vsi projekti, s katerim v

Mercatorju zagotavljajo nove prodajne in ostale kapacitete ali posodobitev oziroma prestrukturiranje obstoječih zmogljivosti in katerega investicijska vrednost (le v primeru prenove) presega 167 tisoč EUR. V povprečju se gre za velike projekte, z visoko investicijsko vrednostjo in visoko kompleksnostjo. Projekti potekajo na eni lokaciji in zahtevajo veliko virov. S temi projekti se uresničujejo strateški cilji za dosego in ohranjanje ciljnih tržnih deležev v Sloveniji in na tujih trgih.

- **IT projekti:** so projekti, ki Mercatorju zagotavljajo informacijsko podporo. To je lahko npr. razvoj, uvedba ali prenova določenega programa ali informacijskega sistema, integracija programske opreme, nakup računalnikov, strežnikov in ostale strojne opreme za vzpostavitev, posodabljanje ali širitev potrebne infrastrukture, nudenje informacijske podpore zaposlenim in procesom, ki se izvajajo v okviru Mercatorja ipd. IT projekti ne zahtevajo nujno veliko sredstev, so pa zelo kompleksni za obvladovanje, kar zahteva veliko znanja in visoko strokovnost sodelujočih. Načeloma sodeluje veliko ljudi iz različnih področij. Povprečna velikost projektov je srednja.
- **Strateški projekti:** sem spadajo programi projektov, ki so za Mercator ključnega pomena.
- **Ostali projekti:** v to skupino uvrščam vse ostale projekte, ki jih nisem opredelil zgoraj (npr. organizacije dogodkov, pridobivanje standardov, odpiranje novih podjetij na tujih trgih, ostali strateški projekti ipd.).

3.1 Management projektov

V Mercatorju ves čas teče vzporedno ogromno projektov. Kljub temu, da je Mercator pretežno funkcijsko organiziran, kar je za združbo takšne velikosti za pričakovati, pa so tudi projekti pomemben način uresničevanja strategije združbe.

S pregledom internih dokumentov v Mercatorju, opazovanjem dela, sodelovanjem v projektih in opravljanjem anket ter intervjujev z zaposlenimi sem ugotovil, da je projektna kultura v Mercatorju na dokaj visokem nivoju. Najbolj pomembno pa je, da se zavedajo pomembnosti projektne načina dela in načrtno vlagajo v razvoj projektne metodologije in orodij.

Kljub temu, da se gre za ogromno, multi-nacionalno združbo, ki ima močno mehanistično organizacijo, se v Mercatorju zelo trudijo delovati čim bolj fleksibilno, spodbujajo procesno delovanje in razvijajo projektno kulturo. Da je poslovanje urejeno po najboljših praksah, potrjujejo tudi pridobljeni standardi kot ISO 9001 (sistem vodenja kakovosti), ISO 14001 (sistem ravnanja z okoljem), ISO 22000 (sistem vodenja varnosti živil), ISO 27001 (sistem varovanja informacij), OHSAS 18001 (sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu), Qweb (sistem spletnega poslovanja) in SA 8000 (sistem družbene odgovornosti) ter mnoga priznanja, kot je npr. PRSPO (priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost).

Ob ugotavljanju obstoječega stanja na področju managementa projektov v Mercatorju, sem opazil precejšnjo raznolikost načina projektne dela med različnimi sektorji, kar sem po eni strani pričakoval

zaradi precej različnih področij dela in posledično zaradi različnih tipov projektov, po drugi strani pa se s tem kaže tudi pomanjkanje enotne metodologije in uporaba orodij projektne managementa na nivoju celotne združbe. Ugotovljeno stanje v Mercatorju, ki kaže na dokaj razvito stanje na projektnem področju in v nekaterih pogledih visoko stopnjo projektne kulture, povzemam v naslednjih alinejah:

- že pripravljajo pravilnik s podrobnejšimi navodili za management projektov v Mercatorju
- imajo že razvit sistem nagrajevanja za delo na projektih
- zavedajo se pomembnosti projektne načina dela
- imajo veliko izkušenj s projektnim delom
- pri nekaterih projektih se že sedaj opazi učinkovit način projektne dela in veliko uporabljena znanja iz stroke projektne managementa
- projektne pisarne so v Mercatorju na določenih nivojih že vpeljane
- zavedajo se potrebe po učinkovitejšemu obvladovanju stroškov in posledično njihovem zmanjševanju
- na strateški ravni že obvladujejo tveganja, tudi projektna
- zavedajo se pomena vpeljave najboljših praks, kar dokazujejo že pridobljeni standardi na različnih področjih in mnoge nagrade za odličnost poslovanja
- zaposleni na ključnih položajih se zavedajo potreb po prilagajanju in organizacijskih spremembah
- zaposleni raje delajo na projektih, pri katerih manager projekta uporablja metode in orodja projektne managementa, kar daje vodstvu signale za vedno večjo podporo načinu dela, ki ga razvija stroka projektne managementa
- veliko se vlaga v izobraževanje zaposlenih
- ključni zaposleni si želijo pridobivati znanje s področja projektne managementa
- veliko funkcionalnosti projektne informacijske sistema je že vzpostavljenih ali bodo do konca leta 2009.

Ugotovil sem tudi nekaj slabosti, ki niso v skladu s priporočili strokovnjakov in bi jih lahko Mercator v prihodnje delno ali v celoti odpravil. Te so:

- pri manjših projektih ni jasne povezave s strateškimi cilji združbe
- ni centralnega pregleda nad vsemi projekti v Mercatorju, ki so trenutno v izvajanju
- pri nekaterih projektih se opaža slaba kontrola nad izvajanjem projektov in kaže na pomanjkljive kontrolne mehanizme
- premajhna pozornost se posveča sprotnemu spremljanju in kontroliranju stroškov
- včasih so lastne potrebe (pre)slabo opredeljene
- (pre)pogosto se ponavljajo napake iz preteklosti
- prenos informacij in znanja med zaposlenimi in med projekti je otežen
- znanja, ki ga je v Mercatorju ogromno, se ne izkorišča dovolj
- v nekaterih primerih se preveliko zanaša na zunanje izvajalce
- nekateri projekti ne dosegajo planiranih rokov in stroškov

- pomanjkanje strokovne podpore pri managementu projektov
- ni profesionalnih projektnih managerjev
- obvladovanje projektnih tveganj na operativni ravni je redko
- ni enotne metodologije projektnega managementa
- organizacijski predpis za management projektov ne zadovoljuje več potreb na temu področju v Mercatorju
- v Mercatorju se na splošno premalo uporablja najnovejša spoznanja in najboljše prakse projektnega managementa
- ni celovite informacijske podpore projektom (več o tem v poglavju 4.6)
- uporaba funkcionalnosti projektnega informacijskega sistema je nizka

3.2 Analiza projektne pisarn

V nadaljevanju povzemam ključne ugotovitve glede funkcij, umeščenosti in vloge projektne pisarn v Mercatorju. Te ugotovitve so osnovane na preučitvi interne dokumentacije Mercatorja in analiz vprašalnikov, ki so jih izpolnili v vseh projektne pisarnah v Mercatorju ter opravljenih večkratnih intervjujih z vodji projektne pisarn in njihovimi sodelavci.

3.2.1 Funkcije

Na podlagi opredelitve funkcij iz poglavja 2.2 in izvedbe anket ter intervjujev projektne pisarn sem ugotovil funkcije, ki jih trenutno opravljajo projektne pisarne. Pri interpretaciji rezultatov je potrebno vedeti, da samo iz števila funkcij, ki jih opravljajo projektne pisarne, ni možno sklepati kakšen obseg dela opravljajo. Namreč projektne pisarne omenjene funkcije opravljajo v različnem obsegu. Določene funkcije se izvajajo tudi izven projektne pisarn.

Zanimiva je podobnost z ugotovitvami Hobbsa in Aubryjeve, saj so tudi v Mercatorju najpomembnejše funkcije iz skupin spremljanje in kontroliranje projekta ter razvoj kompetenc in metodologij projektnega managementa.

Pri IT projektne pisarni se opazi, da ne deluje dolgo, saj precej funkcij še vzpostavljajo. Zelo dobro je, da je Mercator kot vodjo IT projektne pisarne zaposlil strokovnjaka, ki ima veliko znanj in izkušenj s področja projektnega managementa. Funkcije vzpostavljajo postopoma in v skladu stroko projektnega managementa. Pripravljajo tudi obsežen pravilnik s podrobnejšimi navodili za management projektov v IT sektorju, ki bo lahko pozneje prerasel v organizacijski predpis za management projektov v celotnem Mercatorju.

Dve funkciji sta značilni samo za IT projektne pisarno. Prva je implementacija in management s projektne informacijskim sistemom, kar je pričakovano glede področje delovanja IT projektne pisarne. Skrbnik PIS-a je formalno sicer umeščen izven IT projektne pisarne, v IT sektorju. Druga funkcija je mentorstvo managerjem projektov. To je mogoče, ker IT projektne pisarna že ima določena strokovna znanja s področja projektne

managementa.

Vse tri začasne PP imajo nizek vpliv in nudijo samo operativno podporo projektom, IT PP ima srednje močan vpliv in nudi poleg operativne podpore tudi strokovno svetovanje. Nobena od PP v Mercatorju pa nima močnega vpliva, kar bi pomenilo tudi samostojno odločanje o projektih.

Funkcije, ki jih opravljajo vse projektne pisarne, so razvoj in implementacija standardne metodologije, usklajevanje med projekti, spremljanje in kontroliranje projektov ter razvoj in vzdrževanje projektne kazalnikov. Vse tri funkcije so se izkazale za pomembne tudi pri večini projektne pisarn v okviru raziskave Hobbsa in Aubryjeve.

Pogoste funkcije (jih opravljajo vsaj tri projektne pisarne v Mercatorju) so tudi management arhivov s projektne dokumentacijo, priprava potrebnih orodij in izvedba posebnih nalog za managerje projekta. Funkcije, ki jih opravljajo vse tri začasne projektne pisarne (3. nivo), IT projektne pisarna pa jih (zaenkrat) ne opravlja, so management programa, razporejanje virov med projekti in poročanje o statusu projekta gornjemu management. Slednjo funkcijo, ki se je izkazala za pomembno pri največ (83 %) projektne pisarnah v okviru raziskave Hobbsa in Aubryjeve, namerava postopoma uvesti tudi IT PP.

Funkcijo iskanja, izbora in določanja prioritet novih projektov delno opravljata PP OPTSM in PSZ, v sodelovanju z nadrejenimi in zunanji svetovalci. Zunanji svetovalci sodelujejo tudi pri izdelavi analiz zaključenih projektov in izvedbi revizij projektov, ki se delno opravljajo v okviru PP PSZ. Samo v okviru PP OPTSM se delno opravlja management koristi ter spremljanje in kontroliranje lastnega delovanja. Namen slednje funkcije je upravičevanje stroškov delovanja projektne pisarne. Za promocijo projektnega managementa v Mercatorju pa delno skrbita projektne pisarni OPTSM in IT.

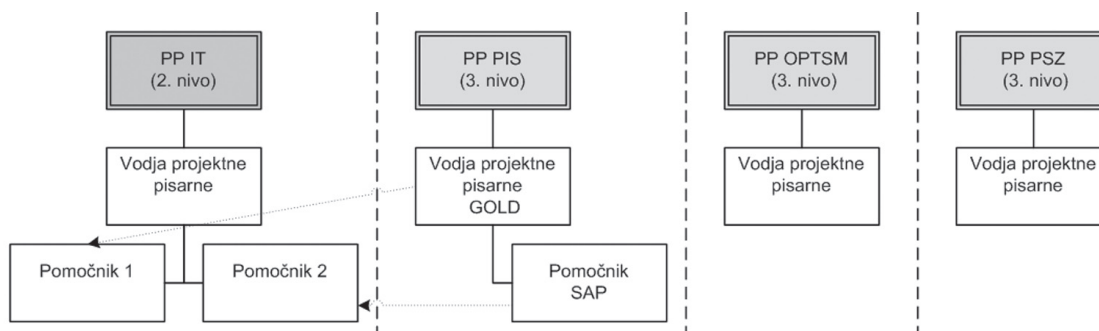
Mercator sodi v skupino največjih združb v Sloveniji, zato je temu ustrezno prilagojena tudi njegova organizacijska struktura, katere značilnosti so visoka stopnja diferenciacije, formalizacije, centralizacije, veliko oddelkov in družb na tujih trgih ipd. Mercator je kompleksna združba, ki uporablja različne oblike struktur organiziranosti, od funkcionalnih, produktne, matričnih, procesne, projektne do hibridne. Visoko odzivnost Mercatorja na hitro se spreminjajoče razmere v okolju, kažejo relativno pogoste spremembe krovne organizacijske strukture in organiziranosti posameznih oddelkov.

Da je Mercatorjeva organizacijska struktura v koraku s časom, kažejo tudi že delujoče projektne pisarne, pozitiven trend razvoja na temu področju in kultura, ki spodbuja nadaljnjo vpeljavo metod, orodij in postopkov projektnega managementa. V času analize je imel Mercator dva tipa projektne pisarn, kot sem jih povzel po Wysockem, in sicer **tri začasne projektne pisarne** (3. nivo) v okviru področja Strateški projekti in **eno stalno projektne pisarno** (2. nivo) v okviru področja Informacijske tehnologije.

Slika 2 prikazuje organizacijsko strukturo vseh štirih projektne pisarn v Mercatorju. V IT projektne pisarni sta dve osebi stalno zaposleni in ena začasno. Vodja IT projektne pisarne ima dva pomočnika, ki prihajata iz projektne pisarne PIS. Poleg vloge administratorja v okviru IT projektne pisarne, prvi pomočnik, ki je tudi

vodja projektne pisarne PIS, nudi podporo krovnemu projektu GOLD, drugi pomočnik pa nudi podporo krovnemu projektu SAP. Oba omenjena krovna projekta potekata v okviru projektne pisarne PIS. Krovni projekt v konkretnem primeru pomeni, da je sestavljen iz veliko manjših projektov. Projektne pisarni OPTSM in PSZ imata

vsaka eno stalno zaposleno osebo, ki ima pretežno vlogo administratorja, obenem pa skrbi tudi za ustrezen pretok informacij med zunanjimi svetovalci na projektih in direktorjem programa. Iz spodnje slike je razvidno tudi, da nobena PP v Mercatorju ne zaposluje profesionalnih projektnih managerjev. Vsi so le začasni.



Slika 2: Organizacijska struktura projektne pisarne v Mercatorju

Zaradi doslednosti v izrazoslovju moram omeniti, da je »vodja« projektne pisarne v Mercatorju uradni naziv, zato ga v konkretnem primeru tudi sam uporabljam. Pravilnejše poimenovanje bi bilo sicer »manager ali ravnatelj« projektne pisarne.

3.3 Nove funkcije in spremenjena vloga projektne pisarne

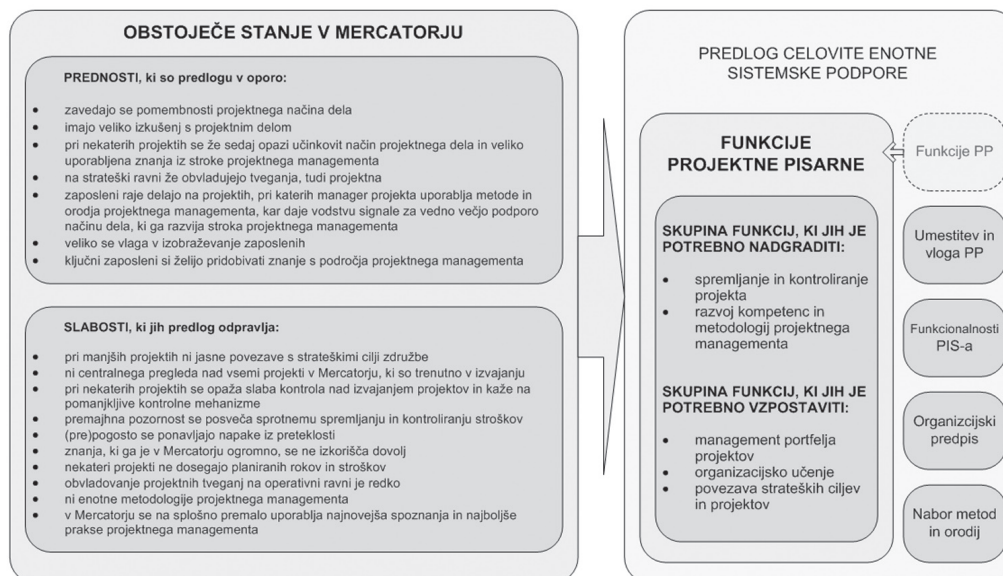
V sklopu analize stanja na projektnem področju v Mercatorju sem ugotovil, da Mercator že ima projektne pisarne. Ugotovil sem tudi določena neskladja in pomanjkljivosti, ki bi jih lahko Mercator odpravil. Zato bom v nadaljevanju obrazložil predloge, ki bodo nadgradili obstoječo podporo, boljše povezali že vzpostavljene rešitve, spodbudili več sodelovanja na vseh nivojih in poenotili projektni pristop.

Funkcije PP, ki bi jih bilo po mnenju projektne pisarne dobro vpeljati in jih le-te v Mercatorju še ne opravljajo ali jih opravljajo samo delno, so:

- management enega ali več portfeljev
- implementacija in management z bazo pridobljenega znanja
- razvoj kompetenc osebja, vključno z izobraževanjem
- implementacija in management z bazo tveganj
- sodelovanje pri strateškem planiranju
- svetovanje gornjemu managementu

Zgornja ugotovitev najpomembnejših funkcij se ujema tudi z rezultati intervjujev ostalih zaposlenih v Mercatorju. Po njihovem mnenju bi bilo v prvi vrsti najpomembnejše zagotoviti podporo tudi sledečim trem področjem:

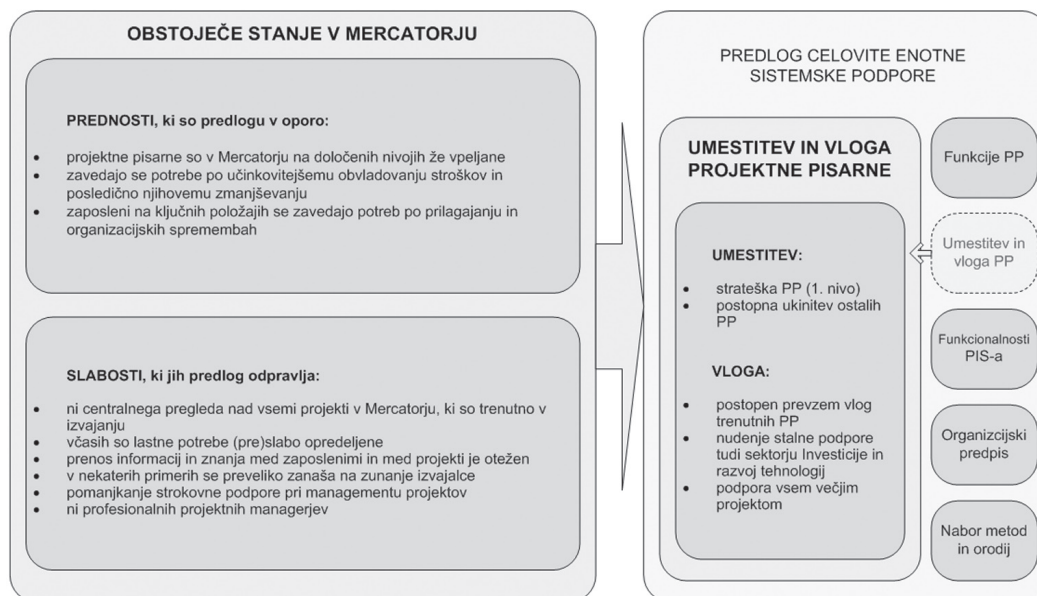
- **Management portfelja projektov:** se ujema s funkcijo management enega ali več portfeljev.
- **Organizacijsko učenje:** se ujema s funkcijama implementacija in management z bazo pridobljenega znanja in z bazo tveganj ter
- **Povezava strateških ciljev in projektov:** se ujema s funkcijama sodelovanje pri strateškem planiranju in svetovanje gornjemu managementu.



Slika 3: Proces razvoja predloga funkcij projektne pisarne

Osnoven dejavnik za vzpostavitev teh funkcij je dovolj visoka projektna kultura v združbi. Za te funkcije je značilno, da se običajno izvajajo v okviru strateške projektne pisarne. Strateška PP mora tako poleg funkcij, ki bi jih prevzela od že obstoječih PP v Mercatorju, gornje tri skupine funkcij vzpostaviti najprej. Zelo pomembno je, da se funkcije iz skupin spremljanje in kontroliranje projekta ter razvoj kompetenc in metodologij projektne managementa razvijajo še naprej, saj so glede na empirično raziskavo Hobbsa in Aubriyve in glede na empirično raziskavo v Mercatorju, to najpomembnejše funkcije projektne pisarne. Proces razvoja predloga funkcij projektne pisarne prikazuje Slika 3.

Glede na obstoječe stanje v Mercatorju in predhodne ugotovitve predlagam, da se v Mercatorju vzpostavi **strateška projektna pisarna** (1. nivo). Namreč predlagana vzpostavitev funkcij ni smotrna na nižjih nivojih, saj bi projektne pisarnam primanjkovalo znanja, s podvajanjem funkcij bi povzročale preveč stroškov, imele bi prešibak vpliv in enotna podpora managementu projektov bi se težko zagotovila na ravni celotne združbe. Obenem je projektna kultura v Mercatorju na dovolj visokem nivoju, da bi strateška projektna pisarna lahko zaživela tudi v praksi.



Slika 4: Proces razvoja predloga umestitve in vloge projektne pisarne

4. Sklep

Celovito obvladovanje projektne managementa lahko predstavlja v času nenehnih sprememb, neizprosne konkurence in globalne gospodarske krize odločilno prednost, ki loči zmagovalce od poražencev. Seveda nihče ne želi biti poraženec, zato se združbe vedno bolj zavedajo nujnosti uporabe metod in orodij projektne managementa, če želijo biti vsaj v koraku s konkurenco, če ne že korak pred njo. Izvedba s pomočjo metod in orodij projektne managementa zagotavlja nižje stroške, manjšo obremenitev ljudi, krajšo izvedbo in s tem hitrejšo pokritje investicij, prehitvanje konkurence, pripravljenost na potencialna tveganja in hitrejšo oziroma pravočasno

Strateška PP bi postopoma prevzela tudi vlogo PP OPTSM in PP PSZ oziroma bi se lahko po zaprtju programov OPTSM in PSZ obe vodji teh dveh projektne pisarn zaposlili v strateški projektne pisarni, kjer bi njuna znanja bila dobrodošla. Dolgoročno bi tako v Mercatorju bila samo ena projektne pisarna. Skozi proces projektne managementa bi nudila podporo managerjem projektov predvsem pri **planiranju** in **kontroliranju** projektov skozi vse faze projekta. Še poseben poudarek bi bil pri planiranju v fazi priprave in pri kontroliranju v fazi izvedbe.

Poleg stalne podpore strateškim in IT projektom, bi lahko strateška PP nudila podporo tudi projektom, ki spadajo v izvršno področje Razvoj in investicije. Tam se namreč izvajajo zelo veliki in kompleksni projekti, katerih učinkovitost bi se lahko še dvignila s pomočjo strokovne podpore, ki bi jo nudila strateška PP. Povečalo bi se tudi sodelovanje med sektorji in med projekti.

Sčasoma naj bi strateška PP pridobivala vedno večjo vlogo in v končni fazi imela močan vpliv ter bi imela precejšnjo moč odločanja, vodja strateške projektne pisarne pa bi lahko postal direktor. Proces razvoja predloga umestitve in vloge projektne pisarne prikazuje Slika 4.

odzivanje na spremembe v okolju ter ostale pozitivne učinke.

Da bi lahko združba kot je Mercator, v okviru katere poteka veliko ogromnih in kompleksnih projektov, učinkovito ter v celoti izrabila metode in orodja projektne managementa, mora to področje načrtno podpirati, razvijati, poenotiti in sistemsko urediti. To pa omogoča celovita enotna sistemska podpora managementu projektov, ki zajema projektne pisarno, projektne informacijski sistem, organizacijski predpis in nabor orodij ter metod. Projektne pisarna predstavlja osnovo sistemske podpore managementu projektov, zato je pomemben dejavnik njenega učinkovitega delovanja ustrezna opredelitev njene vloge, funkcij, umestitve in organiziranosti.

V sklopu analize stanja na projektne področju

v Mercatorju sem ugotovil, da so v okviru združbe že vzpostavljene štiri projektne pisarne, ki nudijo v glavnem samo operativno podporo projektom. Projektno delo med različnimi projektnimi pisarnami ni usklajeno in podprto z enotno metodologijo, zaposlenim pa primanjkuje znanj s področja projektnega managementa. Tudi ankete, intervjuji in razgovori z zaposlenimi v Mercatorju so pokazali potrebo po vzpostavitvi dodatnih funkcij projektnih pisarn v okviru strateške projektne pisarne, ki bi nudila podporo projektom na najvišji ravni.

Viri in literatura

Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). *A new framework for understanding organisational project management through the PMO*. *International Journal of Project Management*, 25 (4), 328-336.

Bajec, M., Česen, A. A., Čibej, M., Kern, T., Kožman, M., & Popovič, Š. U. (2000). *Besednjak z definicijami: Angleško-slovenski razlagalni slovar s področja projektnega vodenja – managementa*. Najdeno 3. marca 2009 na spletnem naslovu [http://www.pmi-slo.org/PMI/PMI.nsf/0/950da0cacc013f6c1256ed3004027d2/\\$FILE/Besednjak%20PMI%20PMBOK%202000.pdf](http://www.pmi-slo.org/PMI/PMI.nsf/0/950da0cacc013f6c1256ed3004027d2/$FILE/Besednjak%20PMI%20PMBOK%202000.pdf).

Cleland, D. I., & Gareis, R. (2006). *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing and Controlling International Projects* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Dai, C. X., & Wells, W. G. (2004). *An exploration of*

project management office features and their relationship to project performance. *International Journal of Project Management*, 22 (7), 523-532.

Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). *A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1*. *Project management journal*, 38 (1), 74-86.

Office of Government Commerce (2009). *Managing Benefits: An Overview (Version 1.0)*. Najdeno 24. aprila 2009 na spletnem naslovu <http://www.ogc.gov.uk/documents/ManagingBenefitsV101.pdf>.

Organizacijska shema Mercator, d.d. - DOC-01-0002 v-22 (2009). Ljubljana: Poslovni sistem Mercator d.d.

Organizacijski predpis za presojo in spremljanje ekonomske upravičenosti investicijskih projektov - OP-21-0002. (2009). Ljubljana: Poslovni sistem Mercator d.d.

Organizacijski predpis za pripravo in izvedbo investicijskega projekta - OP-04-0001 v-4 (2009). Ljubljana: Poslovni sistem Mercator d.d.

Organizacijski predpis za vodenje projektov - OP-04-0003 v-1 (2009). Ljubljana: Poslovni sistem Mercator d.d.

Organiziranost in standardi Skupine Mercator - SNSBV-0-01 (2009). Ljubljana: Poslovni sistem Mercator d.d.

Project Management Institute (2004). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide* (3rd ed.). Newton Square: Project Management Institute.

Rozman R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali Ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Wysocki, R. K. (2007). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme* (4th ed.). Indianapolis: Wiley.

Klemen Medved je zaposlen v podjetju Mercator IP, d.o.o., pred tem pa je delal v podjetju Mercator, d.d., v projektnem sektorju OPTSM (optimiranje poslovanja). Že v času študentskih let se je aktivno ukvarjal s projekti, med drugim v okviru podjetja Skupina Parsifal, d.o.o., Študentske borze, Združenja Management Group in Študentskega sveta Ekonomske fakultete. Diplomiral je leta 2009 na univerzitetnem študijskem programu Management in organizacija na Ekonomski fakulteti v Ljubljani.