

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija Slovenskega združenja za projektni management
The professional review of the Slovenian project management association

Letnik XIX, številka 1
APRIL 2016

ZNANSTVENI PRISPEVKI

- 03 Igor Grofelnik, Brigita Gajšek, Jure Kovač:
Zrelost projektnega managementa v izbranih slovenskih podjetjih
- 12 Valerija Ivajnšič:
Razvoj veščin projektnih managerjev s hobiji
- 25 Lidija Rihar, Janez Kušar:
Timsko delo pogoj za sočasno usvajanje izdelka

STROKOVNI PRISPEVEK

- 39 Mojca Vodusek:
Projekt ustanovitve skupne občinske uprave

46 STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ

51 UREDNIŠKA POLITIKA IN ETIČNA NAČELA

55 ABSTRACTS

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment

Project management review

Letnik XIX, številka 1, april 2016

ISSN: 1580-0229

IZDAJATELJ

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT

Stegne 7, SI -1000 Ljubljana

Tel.: 031 795 195

E-pošta: projektna.mreza@zpm-si.com

GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija

POMOČNICA GLAVNEGA UREDNIKA

Brigita Gajšek, Univerza v Mariboru, Slovenija

UREDNIŠKI ODBOR

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija, Zlatko Barilović, Veleučilište Baltazar Zapršič, Hrvaška, Brigita Gajšek, Univerza v Mariboru, Renato Golob, Slovenija, Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija, Anton Hauc, Slovenija, Andrej Kerin, Slovenija, Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija, Janez Kušar, Univerza v Ljubljani, Slovenija, Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije, Slovenija, Mislav Ante Omazić, Univerza v Zagrebu, Hrvaška, Dejan Petrović, Univerza v Beogradu, Srbija, Michael Poli, ZDA, Brane Semolič, Slovenija, Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija, Pieter Steyn, Cranefield College, Južna Afrika, Igor Vrečko, Univerza v Mariboru, Slovenija

POSŁANSTVO REVİJE

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektnem menedžmentu. Je recenzirana ter v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Revija je namenjena vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, kot tudi managerjem in tistim, ki menedžment in organizacijo preučujejo.

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

OBLIKOVANJE NASLOVNICE

VDA vizualizacije design arhitektura d.o.o., Čopova ulica 9, 3000 Celje

RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

TISK

Graffiti Trgovina, Fotokopiranje, Servis Bojan Kozar S.P., Lendavska ulica 14, 9000 Murska Sobota

NAKLADA

100 izvodov

SPLETNA STRAN REVİJE

<http://zpm-si.com/projektna-mreza-slovenije/>

Facebook: <https://www.facebook.com/Slovensko.zdruzenje.za.projektni.management>

Revija izhaja polletno (april in oktober). Cena posamezne številke revije je 9,00 EUR. Letna naročnina za podjetja je 24,00 EUR, za posameznike pa 18,00 EUR.

Revija Projektna mreža Slovenije je pod zaporedno številko 728 vpisana v razvid medijev, ki ga vodi Ministrstvo za kulturo.
© Slovensko združenje za projektni management

Zrelost projektnega managementa v izbranih slovenskih podjetjih

Igor Grofelnik, Brigita Gajšek

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Mariborska 7, 3000 Celje, Slovenija

igor.grofelnik@student.um.si, brigita.gajsek@um.si

Jure Kovač

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija

jure.kovac@fov.uni-mb

Povzetek

Avtorji s področja projektnega managementa ugotavljajo, da uveden projektni način dela prinese podjetju številne prednosti, kot na primer izboljšano sposobnost prilagajanja željam in zahtevam kupca ter sposobnost razvijanja kompleksnejših izdelkov. Ambiciozna podjetja tako morda ni težko navdušiti za uvedbo projektnega načina dela, vendar raziskave kažejo, da koncept projektnega managementa nekatera ne implementirajo dovolj dobro ali pa pri tem niso dovolj vztrajna in posledično ne dosegajo obljubljenih učinkov. Težave z izvajanjem ali izboljšanjem postopkov upravljanja projektov lahko vodijo v nezadovoljstvo in dvome o učinkovitosti uporabe projektnega načina dela. Takšnim situacijam se je mogoče izogniti s periodičnim ocenjevanjem zrelosti projektnega managementa, s pomočjo katerega se ob definiranih ciljnih razvoja sisteme projektnega managementa stalno razvija in nadgrajuje. V članku predstavljamo modela zrelosti projektnega managementa, natančneje »Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model« in »Project Management Maturity Model«. Nadalje smo raziskali zrelost projektnega managementa v šestih slovenskih podjetjih. V vseh podjetjih smo zaznali ustrezno definiran in standardiziran proces projektnega načina dela, ki se meri. Do popolne zrelosti projektnega managementa jim manjka sprejetje projektnega načina dela kot dela organizacijske kulture, s proaktivnim pristopom k upravljanju projektov v vseh vidikih poslovanja. Manjka jim mehanizem aktivne uporabe informacij o projektih za izboljševanje poslovnih procesov in doseganje konkurenčnosti.

Ključne besede: projektni menedžment, obvladovanje projektnih tveganj, analiza tveganj

1. Uvod

Podjetja danes še vedno spoznavajo prednosti projektnega načina dela. Številna ga navajajo kot osnovno kompetenco sodobnega, k odjemalcu usmerjenega podjetja. Raziskava stanja v slovenskih proizvodnih podjetjih je na primer pokazala, da lahko uveden projektni način dela prinese podjetju številne prednosti, kot na primer izboljšano sposobnost prilagajanja željam in zahtevam kupca ter sposobnost razvijanja kompleksnejših izdelkov [1].

Podjetja se trudijo formalizirati in strukturirati pristop k vodenju projektov, da bi lahko začela izkoriščati prednosti proaktivnega upravljanja projektov v vseh vidikih poslovanja. Za vzgled so jim najuspešnejši, ki izvajajo projekte učinkovito, maksimirajo konkurenčnost in minimizirajo neizogibno negotovost [2]. Pri uvajanju projektnega načina dela se je mogoče opreti na smernice in standarde, ki opredeljujejo najboljše prakse upravljanja projektov, na primer PMBOK 2013 in APM Body of Knowledge. Poleg tega so danes na

dosegu roke še številni drugi viri, ki so lahko v veliko pomoč pri razvoju in izboljševanju internega načina in procesov projektnega dela. Ustrezne projektne kulture se namreč ne uveljavi čez noč [4]. Razvoj zavira med drugim tudi nesigurnost uvajalca ter napačna seznanjenost z uporabo aplikacij projektnega managementa [5]. Koncept projektnega managementa se tako ne implementira dovolj dobro. Poleg tega je potrebno poudariti, da je finančna naložba v orodja za vodenje projektov, praks in procesov v očeh lastnikov velikokrat finančno neupravičena. Začetno navdušenje lahko splahni tudi zaradi spoznanja o obstoju številnih metodologij in dobro opredeljenih postopkov za izvajanje projektnega managementa.

Ko projektni način dela zaživi, se vse bolj poraja potreba po presojanju ali so procesi projektnega pristopa primerno zasnovani oziroma kakšna stopnja zrelosti je dosežena. Tega se je mogoče lotiti s pomočjo med organizacijsko usklajenih modelov, ki omogočajo primerjavo posameznega subjekta z najboljšimi praksami in tudi s konkurenti. Obstoječa merila uspešnosti in modeli zrelosti lahko igrajo pomembno

vlogo v procesu izboljševanja s tem, ko dajejo izhodišče za določitev prihodnjih korakov na poti izboljševanja in zorenja projektne kulture.

Zrelost organizacije na področju projektnega managementa opredeljuje ustreznost organizacijskega predpisa [3]. Potrebno je upoštevati skladnost s stanjem, katerega se zaposleni v organizaciji držijo in ga detajlno poznajo. Prav tako je potrebno upoštevati sposobnost timov, kateri realno ocenijo izvajanje projektov v samem začetku projekta. Ocena realnega stanja ter učinkovitost izvedbe sta ključna dejavnika za dobro izvedbo projekta, hkrati pa mora imeti organizacija sposobnost, da se uči na svojih izkušnjah, pri čemer je mogoče zaznati prisotnost stalnih izboljšav projektne pristopa. Sistematičen prenos izkušenj in nadgrajevanje metodologije ter poslovnika so ključni za organizacijo.

Zrelostni modeli projektnega managementa (angl. maturity) so pomembno orodje pri obvladovanju razvoja projektne kulture [4]. Uspešna projektne kultura v organizaciji zajema izvajanje kompleksnih procesov, uporabo naprednih orodij, in to skladno z določenimi pravili in organizacijskimi standardi, ki morajo biti usklajeni s strateškimi cilji in se morajo usklajeno razvijati z drugimi upravljavskimi sistemi v organizaciji. Koncept zrelosti ponuja učinkovit pristop k razvoju projektne kulture v organizacijah ter zagotavlja napredni pristop k zagotavljanju organizacijskih pogojev za uspešno realizacijo projektov na ravni celotne organizacije.

Koncept »zrelosti« izvirja iz razvoja programske opreme [4]. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da pri razvoju programske opreme velja močna pozitivna soodvisnost med kakovostjo programske opreme in kakovostjo procesov, v katerih ta nastaja. S ciljem ocenjevanja kakovosti procesov dobaviteljev programske opreme za ameriško vlado je Software Engineering Institute (SEI) že v osemdesetih letih kot mogočo rešitev razvil prvi zrelostni model, tako imenovani Capability Maturity Model (CMM) [4, 6].

Organizacije želijo s pomočjo projektnega načina dela dosegati odličnost in višjo stopnjo zrelosti, vendar pa se zaradi uporabe obstoječih poslovno organizacijskih sistemov projektnega managementa pojavljajo napake, ki jih organizacije v daljšem časovnem obdobju celo ponavljajo [7]. S pomočjo zrelostnega modela je mogoče sisteme projektnega managementa stalno razvijati in nadgrajevati. Poljubna organizacija se s pomočjo uporabe zrelostnega modela uči na podlagi lastnih izkušenj in preteklih praks, prav tako pa se lahko uči tudi na napakah drugih organizacij. Zaradi povečanega zanimanja za projektne način dela narašča tudi zanimanje in interes za modele zrelosti

projektnega managementa, ki znatno prispevajo k uspešnosti posamičnih projektov [8]. Visok nivo zrelosti projektnega managementa je mogoče dosegati, če v organizaciji obstaja kultura odličnosti [9].

Zrelostni model je urejena zbirka elementov, ki opisujejo značilnosti učinkovitih procesov [4]. Zrelostni model postavlja konceptualni okvir, ki s prikazom najboljših praks pomaga [4]:

- določiti trenutno zrelost procesov,
- vzpostaviti najprimernejši, logični način izboljšave procesov,
- vzpostaviti skupno vizijo napredka in jezik za usklajevanje dinamike napredka,
- določiti prednostne naloge pri izvajanju izboljšav,
- zaznati potrebo po vzpostavitvi projektne pisarne,
- spremljati napredek v skladu z načrtom izboljšav,
- graditi projektno kulturo odličnosti.

Koristi razvijanja zrelosti projektne kulture naraščajo z dozorevanjem projektne kulture. Organizacija je zrela, kadar doseže stanje popolnega razvoja [10]. Bistvo zrelostnih modelov je, da organizacijam omogočajo razčlenitev večje količine procesnih izboljšav v izvedljiv, strukturiran obseg aktivnosti. Pri tem velja pravilo, da so procesne izboljšave na višji stopnji zrelosti izvedljive le, če so bile na nižji stopnji zrelosti uspešno izvedene.

V nadaljevanju bomo najprej predstavili dva modela zrelosti projektnega managementa in sicer »Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model« (P3M3) in »Project Management Maturity Model« (ProMMM) in ju v nadaljevanju uporabili za ocenitev stopnje zrelosti projektne kulture v šestih izbranih slovenskih podjetjih.

2. Predstavitev primerov zrelostih modelov

V nadaljevanju bomo najprej predstavili dva modela zrelosti projektnega managementa in sicer »Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model« (P3M3) in »Project Management Maturity Model« (ProMMM), ki sta bila uporabljena za ocenitev stopnje zrelosti projektne kulture v šestih izbranih slovenskih podjetjih.

2.1 Portfolio, programme and project management maturity model (P3M3)

P3M3 je globalno razširjen in priznan generičen zrelostni model projektnega managementa. To je

novejše orodje za razvoj organizacijskih zmožnosti za uspešno in učinkovito pripravo in izvedbo projektov, programov in portfelij projektov, ki ga je razvil angleški vladni urad za trgovino (angl. Office of Government Commerce – OGC) leta 2006 [11]. Izdelan je na osnovi metodologije Prince [4] in konceptualno podoben nekoliko starejšemu PMI-jevemu modelu OPM3, katerega razvoj se je začel v letu 1998 [12]. V preteklosti je bil že večkrat nadgrajen in noveliran.

P3M3 se uporablja kot orodje za oceno in izboljševanje procesov managementa portfeljev, programov in projektov. Za vsako izmed treh omenjenih področij model P3M3 določa pet možnih stopenj zrelosti, in sicer [11] (Slika 1):

- raven 1: ozaveščenost;
- raven 2: ponovljiv proces;
- raven 3: definiran proces;
- raven 4: voden proces;
- raven 5: optimiziran proces.

Hierarhično so omenjene ravni predstavljene na Sliki 1. Glavna vsebinska vprašanja, ki si jih zastavimo pri presojanju zrelosti managementa projektov v posamezni organizaciji, in glavni poudarki posameznih ravni so sledeči [13, 17]:

• Raven 1 - Začetni proces

Vprašanje: Ali v organizaciji znajo prepoznati projekte in jih ločiti od ostalih izvedbenih aktivnosti? V organizaciji je moč zaznati zametek oziroma začetno fazo oblikovanja procesa managementa projektov. Omenjen proces je mnogokrat kaotičen in oblikoval le za določen namen (ad hoc). V organizaciji projekti večinoma niso vodeni formalno, standardiziran proces ne obstaja, prav tako pa ni uvedenega nobenega poslovnega sistema za spremljanje napredka;

• Raven 2 - Ponovljiv proces

Vprašanje: Ali v organizaciji zagotavljajo, da projekti potekajo v skladu z vsaj eno razvito metodologijo? V organizaciji je moč zaznati vzpostavljanje procesne urejenosti. To pomeni, da se proces managementa projektov lahko že večkrat ponovi. Pojavljati se začnejo tudi prvi znaki koordinacije med posameznimi projekti;

• Raven 3 - Definiran proces

Vprašanje: Ali imajo v organizaciji razvito enotno metodologijo, ki jo lahko uporabljajo pri vseh projektih? V organizaciji je moč zaznati ustrezno definiran proces, ki ga je organizacija tudi potrdila. Omenjen proces že ima vlogo standardnega poslovnega procesa organizacije;

• Raven 4 - Obvladovan proces

Vprašanje: Ali v organizaciji s specifičnimi orodji merijo napredovanje projektov in imajo uveden management kakovosti? V organizaciji je moč zaznati izvajanje managementa projektov in merjenja procesa;

• Raven 5 - Optimiziran proces

Vprašanje: Ali v organizaciji stalno izboljšujejo metodologijo, proaktivno obvladujejo tveganja in izvajajo management tehnologij? Organizacija proces managementa projektov nenehno optimizira in nadgrajuje.

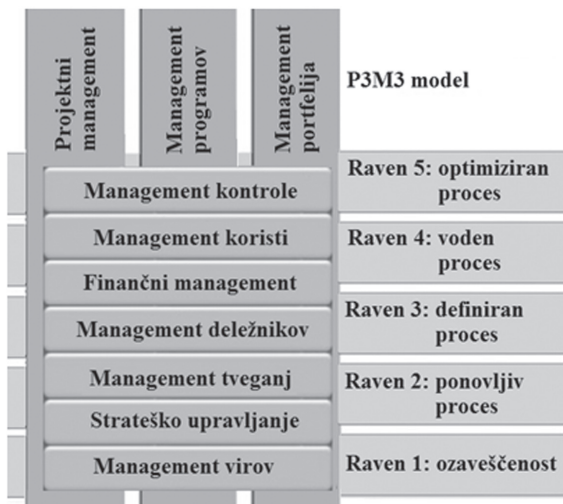
Pri presoji zrelosti se torej izbira med zgoraj omenjenimi petimi ravnmi zrelosti. Po posameznih ravneh zrelosti model opisuje s programom in projekti povezane aktivnosti znotraj prej omenjenih treh ključnih področij. Vsako področje definira konsistentna struktura, ki je deskriptivna in osredotočena na rezultate. Struktura je podana z [11]:

- funkcionalni dosežki / procesnimi cilji,
- pristopom,
- uvajanjem,
- pregledom,
- zaznavanjem,
- ukrepi za doseganje učinkovitosti.

Področja management portfeljev, management programov in projektni management so med seboj povezana, vendar neodvisna drugo od drugega. To pomeni, da je mogoče vsako področje presojati ločeno od ostalih glede na presojo in potrebe posamezne organizacije. Kot podlaga za presojanje zrelosti po tem modelu je opredeljenih sedem področij [11]:

- management kontrole,
- management koristi,
- finančni management,
- management deležnikov,
- management tveganj,
- strateško upravljanje in
- management virov.

Z vključitvijo področij managementa portfeljev in managementa programov ob projektnem managementu so avtorju utrdili strateški pomen obvladovanja projektov v organizaciji. K temu pripomore tudi področje strateško upravljanje, katerega namen je presojanje skladnosti projektov/programov/portfelja s strategijami organizacije. Namen P3M3 ni samo, da bi bil orodje za izvedbo ocene zrelosti, pač pa organizaciji ponuja še usmeritve za uspešnejše doseganje strateških in drugih ciljev. [12]



Slika 1: Model P3M3 (prirejeno po [11])

Model P3M3 je mogoče uporabljati na več načinov, na primer [11]:

- za razumevanje ključnih praks, ki so del učinkovitih procesov managementa procesov portfelja, programov in projektov;
- za opredelitev ključnih praks, ki jih je potrebno v celoti vgraditi v organizacijo, da bi dosegli višjo raven zrelosti;
- s strani organizacij, ki želijo razumeti in izboljšati njihove sposobnosti z namenom učinkovitejšega upravljanja programov in projektov;
- s strani odjemalcev, ki želijo oceniti tveganja izvajanja procesov s strani določenega ponudnika storitev, ki upravlja njihove programe in projekte; s strani angleškega vladnega urada za trgovino, uporabniških skupin, svetovalcev in akreditiranih izobraževalnih organizacij in sicer v obliki podlage za izdelovanje vprašalnikov o zrelosti;
- s strani akreditiranih ponudnikov storitev pri pripravi skupin za izvajanje ocenjevanja procesov managementa programov in projektov ali vrednotenja zmogljivosti.

2.2 Project Management Maturity Model (ProMMM)

Project Management Maturity Model (ProMMM) je bil razvit v Veliki Britaniji leta 2001 in kot takšen velja za prvi zrelostni model razvit izven ZDA in akademskih krogov. Gre za nadgradnjo Capability Maturity Model (CMM), modela odličnosti EFQM ter Risk Maturity Model. Za razliko od prej predstavljenega novejšega modela P3M3 ta opredeljuje samo štiri možne ravni zrelosti. Vsaka posamezna raven je podrobneje opredeljena s projektno kulturo, projektnimi procesi,

izkušnjami in izvajanjem procesov [12]. Opredelitev posameznih ravni je sledeča [12, 14]:

• Raven 1 - raven naivnosti

Projektna kultura: organizacija se ne zaveda prednosti projektnega managementa, značilen je odpor do sprememb in težnja ohraniti obstoječe procese. Projektni procesi: ni opredeljenih formalnih projektnih procesov. Projektne izkušnje: ni poznavanja in razumevanja projektnih principov ter terminologije. Izvajanje projektov: ni strukturiranega izvajanja projektov, ni predanih virov (zaposlenih) in tudi ne razvitih orodij za učinkovitejše izvajanje projektov.

• Raven 2 – začetniška raven

Projektna kultura: projektni procesi se praviloma obravnavajo kot dodatna obremenitev s spremenljivimi koristmi; projektni management se uporablja samo za izbrane projekte.

Projektni procesi: ni splošno opredeljenih formalnih projektnih procesov, lahko pa zasledimo nekaj specifičnih formalnih metod; učinkovitost projektnih procesov je močno odvisna od sposobnosti interne projektne skupine ter od razpoložljivosti zunanje podpore.

Projektne izkušnje: izkušnje so omejene na nekaj posameznikov, ki imajo za sabo malo ali nič formalnega projektnega usposabljanja.

Izvajanje projektov: nekonsistentnost v izvajanju projektov, spremenljiva razpoložljivost virov ter nesistematična zbirka projektnih orodij in metod.

• Raven 3 – normalizirana raven

Projektna kultura: sprejeta so pravila projektnega managementa, prepoznane in pričakovane so njegove koristi.

Projektni procesi: projektni procesi so posplošeni in formalizirani ter vključeni v sistem kakovosti organizacije, po njih pa poteka večina ali vsi projekti; na vseh hierarhičnih ravneh organizacije aktivno poteka dodeljevanje in upravljanje projektnih virov.

Projektne izkušnje: obstaja interno jedro strokovnjakov, ki so pridobili osnovne projektne veščine v okviru formalnih usposabljanj; za potrebe projektov se razvijajo specifični procesi in orodja.

Izvajanje projektov: rutinirano in konsistentno izvajanje vseh projektov, predani zaposleni ter integrirane zbirke projektnih orodij in metod.

• Raven 4 – naravna raven

Projektna kultura: pripadnost k projektne managementu prihaja iz vrhnjega managementa organizacije; vzpodbujajo in nagrajujejo proaktivnost

v projektnem managementu.

Projektni procesi: poslovni procesi so projektno zasnovani; celovit projektni management prežema celotno poslovanje organizacije; presojanje projektnih procesov in zagotavljanje povratnih informacij za iskanje izboljšav v procesih je rutina, redno poteka posodabljanje procesov.

Projektna izkušnje: vsi zaposleni so projektno ozaveščeni in uporabljajo osnovne projektne veščine; ob učenju iz izkušenj redno potekajo tudi eksterna usposabljanja za večanje usposobljenosti zaposlenih.

Izvajanje projektov: projektno delovanje postane naravno in ga uporabljajo za vse aktivnosti, poročanje in odločanje temelji na projektih; razvita ter v uporabi so sodobna projektna orodja in metode.

Podrobneje opredeljena projektna kultura, projektni procesi, izkušnje in izvajanje procesov omogočajo poljubni organizaciji, da oceni svoje obstoječe procese in na osnovi ocene določi realne cilje za izboljšave ter hkrati spremlja svoj napredek v smeri izboljšane sposobnosti izrabe projektnega načina dela.

3. Metodologija

S preučitvijo teorije smo pridobili vpogled v projektni management in modele zrelosti projektnega managementa in projektne kulture v organizacijah. Preučili smo dva v teoriji in praksi prepoznana in množično uporabljana modela zrelosti, in sicer P3M3 in ProMMM. Na osnovi zbranih informacij smo pripravili vsebinsko tridelen vprašalnik v slovenskem jeziku, ki je vključeval:

- splošna vprašanja o anketirani organizaciji,
- vprašanja na osnovi poznavanja zrelostnega modela P3M3 v2.0 za samoocenitev ravni zrelosti projektnega managementa v anketirani organizaciji,
- vprašanja na osnovi poznavanja zrelostnega modela ProMMM za ocenitev ravni zrelosti projektnega managementa v anketirani organizaciji,

O posameznem anketiranem podjetju nas je zanimala njegova velikost, ocenjeno število projektov na leto, panoga (po Standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008) in leto ustanovitve podjetja.

V drugem delu vprašalnika smo povprašali v obliki devet vprašanj kako lahko najboljše opišejo stanje v njihovem podjetju po devetih področjih na osnovi modela P3M3 v2.0. Zanimala so nas področja:

- procesi,
- opredelitev organizacije projektnega

managementa,

- management kontrole,
- management koristi,
- finančni management,
- management tveganj,
- management deležnikov,
- strateško upravljanje,
- management virov.

Pri vsakem vprašanju smo anketirancem ponudili pet možnih odgovorov v obliki trditev. Anketiranci so morali izbrati le eno trditev, in sicer tisto, ki najbolj popolno opiše trenutne razmere v podjetju.

V tretjem delu vprašalnika smo zastavili sedem vprašanj na osnovi modela ProMMM, ki so se nanašala na:

- pomembnost projektnega managementa za uspeh podjetja,
- predanost organizacije proaktivnemu in sistematičnemu projektnemu managementu,
- formalnost procesov projektnega managementa,
- stabilnost in zrelost procesov projektnega managementa,
- razumevanje temeljnih principov projektnega managementa med zaposlenimi,
- nivo poznavanja in strokovnega znanja zaposlenih na praktičnem področju uporabe tehnik projektnega managementa,
- obseg uporabe procesov projektnega managementa.

Na vsako vprašanje smo ponudili štiri trditve, ki opisujejo možna stanja po prej navedenih področjih v podjetjih. Anketiranci so morali izbrati samo eno trditev in to tisto, ki najbolj popolno opiše trenutne razmere v podjetju.

Vprašalniki so bili posredovani šestim različnim podjetjem. Podatke smo zbirali med 8. in 16. januarjem 2016. Vrnjenih smo dobili vseh šest popolno rešenih vprašalnikov.

Pridobljene podatke smo zbrali in analizirali v Excelovi preglednici (Microsoft Office).

4. Analiza in interpretacija rezultatov

Izmed šestih podjetij, ki so v celoti izpolnila vprašalnike, se štiri podjetja uvrščajo med srednje velika podjetja. To pomeni, da po ZGD-ju povprečno število delavcev v poslovnem letu ni presegalo 250 zaposlenih. Ostali dve podjetji se uvrščata med velika podjetja z več kot

250 zaposlenimi delavci v poslovnem letu.

Analizirana podjetja so bila ustanovljena med leti 1950 in 1991, kar pomeni, da v raziskavo ni bilo vključeno nobeno mlado podjetje. Podjetja so podala oceno števila projektov na leto. Ta številka se je gibala med 30 in 3.000 projektov na letno.

Dve podjetji se po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD 2008) uvrščata v panogo »Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti«, ostala podjetja pa so uvrščena v panoge »Promet in skladiščenje«, »Informacijske in komunikacijske dejavnosti«, »Predelovalna dejavnost« in »Druge raznovrstne poslovne dejavnosti«.

Slika 2 s polarnim grafikonom prikazuje rezultate drugega sklopa vprašanj, ki so izhajala iz zrelostnega modela P3M3. Iz slike je razvidno, da v povprečju:

- podjetja svojo organizacijo opredeljujejo kot organizacijo, ki izkazuje zrelo ravnanje z določenimi postopki, ki so vođeni kvantitativno. V organizaciji obstaja metrika nadziranja, kvantificirani cilji kakovosti, izkazuje se procesna učinkovitost. Izmerjene vrednosti prispevajo k uspešnosti organizacije ter omogočajo analizo portfelja. Nadalje pomagajo pri ugotavljanju trenutne zmogljivosti in zaznavanju omejitev. Najvišje vodstvo aktivno išče inovativne pristope za doseganje ciljev. Uporaba metrike v organizaciji ponuja vodstvu učinkovit nadzor in opredeljevanje procesov. Prav tako je moč prilagajati pobude, ne da bi se izgubljalo na kakovosti [15]. Povprečna ocena opredelitve organizacije znaša za opazovana podjetja 4,17 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika nadzora upravljanja v povezavi s projektnim managementom ocenjujejo kot organizacijo, v kateri je vzpostavljen konsistenten in dosleden pristop k projektni organizaciji, ki temelji na standardnih postopkih in metodah. Življenjski cikel projekta se ne osredotoča samo na začetek projekta, temveč vključuje tudi razvojne dejavnosti in dejavnosti po povzetju projekta, pregled, preverjanje, izvajanje in predajo projekta [15]. Povprečna ocena managementa kontrole znaša za opazovana podjetja 3,33 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika upravljanja koristi v povezavi s projektnim managementom ocenjujejo kot organizacijo, ki ima centralno voden okvir za opredelitev in sledenje zagotavljanja koristi iz projektnih rezultatov; delno pa kot organizacijo, ki ima v okviru pristopov projektne managementa vdeleno tudi upravljanje koristi. S slednjim organizacija daje poudarek na zagotavljanju uspešnosti

poslovanja iz naslova projektnih rezultatov [15]. Povprečna ocena managementa koristi znaša za opazovana podjetja 3,50.

- podjetja svojo organizacijo iz vidika finančnega managementa ocenjujejo kot organizacijo, ki je sposobna učinkovito izrabiti naložbene priložnosti v povezavi z razpoložljivostjo sredstev in drugih virov. Poslovni primeri so ovrednoteni, naložbene odločitve pa so ratificirane glede na poslovanje. Upravljanje proračuna projektov je učinkovit. Izvedba projektov se spremlja iz stroškovnega vidika, hkrati pa se primerja s predhodnim načrtovanjem. Za dokazovanje učinkovitosti projektov se uporabljajo stroškovni modeli [15]. Povprečna ocena finančnega managementa znaša za opazovana podjetja 4,00 točke.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika upravljanja tveganj ocenjujejo kot organizacijo, v kateri je upravljanje s tveganji definirano kot centralno opredeljen proces, zavedanje organizacije o politiki upravljanja tveganj pa je ključno [15]. Povprečna ocena managementa tveganj znaša za opazovana podjetja 3,33 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika upravljanja z deležniki ocenjujejo kot organizacijo, v kateri sta upravljanje in komunikacija z deležniki projekta dosledna in centralno vodena pristopa [15]. Povprečna ocena managementa deležnikov znaša za opazovana podjetja 3,33 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika organizacijskega upravljanja v povezavi s projektnim managementom ocenjujejo kot organizacijo, kjer so procesi odločanja, ki so povezani z izvedbo projektov, prilagojeni in integrirani v širše okolje organizacijskega upravljanja uspešnosti, poročanja in splošnega upravljanja [15]. Povprečna ocena organizacijskega upravljanja znaša za opazovana podjetja 3,83 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika upravljanja z viri ocenjujejo kot organizacijo, v kateri je upravljanje z viri projektov obravnavano na strateški ravni. Obstajajo dokazi o upravljanju zmogljivosti virov in o načrtovanju zmogljivosti. Tako lahko organizacija zadovolji potrebe za izvedbo projektov [15]. Povprečna ocena managementa virov znaša za opazovana podjetja 4,17 točk.
- podjetja svojo organizacijo prepoznavajo kot organizacijo, ki lahko pridobi in ohrani posebne meritve o svoji uspešnosti projektnega vodenja ter vodi management kakovosti, katerega namen

je boljša predvidljivost in nadzor prihodnje uspešnosti projektnega managementa [15]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 4,00 točk.



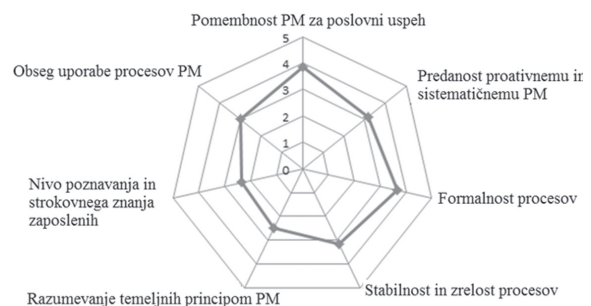
Slika 2: Povprečna zrelost projektnega managementa anketiranih podjetij po P3M3

Povprečna ocena vseh sedmih področij za šest anketiranih slovenskih podjetij znaša 3,64 točk. Dodatno iz Slike 2 razberemo, da so vse parcialne povprečne ocene večje od 3,00 točke. Anketirana podjetja se posledično uvrščajo na 3. raven oziroma delno tudi na 4. raven zrelosti projektnega managementa. V povprečju so podjetja svojo organizacijo ocenila kot organizacijo v kateri je moč zaznati ustrezno definiran proces projektnega managementa, ki ga je organizacija tudi potrdila. Omenjen proces ima v podjetjih že vlogo standardnega poslovnega procesa podjetja (Raven 3). Delno pa so podjetja svoje podjetje ocenila tudi kot podjetje v katerem imajo vzpostavljen obvladovan proces projektnega managementa (Raven 4). V organizaciji je tako moč zaznati izvajanje managementa projektov in merjenja procesov.

Slika 3 s polarnim grafikonom prikazuje rezultate tretjega sklopa vprašanj, ki so izhajala iz modela zrelosti ProMMM. Iz slike je razvidno, da podjetja v povprečju:

- menijo, da je projektni management v organizaciji dobrodošel in bistveno prispeva k poslovnemu uspehu organizacije [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 3,83 točk.
- menijo, da je v organizaciji prisotna konsistentna politika managementa v povezavi s predanostjo proaktivnemu in sistematičnemu projektnemu managementu [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 3,17 točk.
- menijo, da formalni procesi projektnega managementa v organizaciji prilagodljivi na zahteve poslovanja [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 3,67 točk.

- menijo, da so procesi projektnega managementa v organizaciji stabilni in zreli [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja
- menijo, da imajo zaposleni osnovno razumevanje temeljnih principov projektnega managementa. Delno pa je moč zaznati tudi temeljno razumevanje slednjih [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja
- menijo, da imajo zaposleni osnovno poznavanje standardnih tehnik na praktičnem področju uporabe tehnik projektnega managementa [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 2,33 točk.
- rutinsko uporabljajo procese projektnega managementa na vseh projektih [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 3,00 točk.

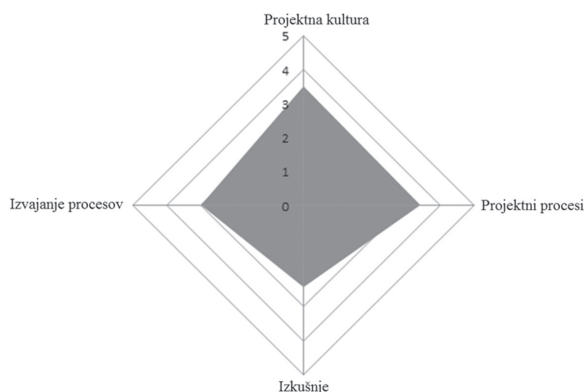


Slika 3: Povprečna zrelost projektnega managementa anketiranih podjetij po ProMMM

Nadalje smo sedem vprašanj tretjega dela vprašalnika združili v štiri tematska področja, in sicer projektna kultura, projektni procesi, izkušnje in izvajanje procesov. Iz Slike 4 je razvidno:

- povprečna ocena projektne kulture v anketiranih podjetjih znaša 3,50 točk. To pomeni, da imajo v povprečju anketirana podjetja sprejet sistem projektnega managementa, v projektnem managementu prepoznavajo in pričakujejo koristi ter so pripravljena vključiti vire za doseganje dobičkov (Raven 3). Delno pa so podjetja v povprečju zavezana projektnemu managementu tudi od vrha navzdol. To pomeni, da so vodje vzor, proaktivni management projektov pa je nagrajen in se ga v podjetjih spodbuja (Raven 4) [prirejeno po 14],
- povprečna ocena projektnih procesov v anketiranih podjetjih znaša 3,42 točke. To pomeni, da so generični procesi v podjetjih aplicirani v večino oziroma vse projekte. Formalni procesi so vezani na sistem kakovosti. Aktivno dodeljevanje in upravljanje proračunov projektov pa poteka na vseh ravneh. Pri tem je omenjena potreba po

- zunanji podpori [14],
- povprečna ocena izkušenj v anketiranih podjetjih znaša 2,42 točke. To pomeni, da so anketirana podjetja omejena na posameznike, ki imajo malo oziroma nimajo formalnih izkušenj s projektnim managementom [14],
- povprečna ocena izvajanja procesov v anketiranih podjetjih znaša 3,00 točke. To pomeni, da jih podjetja rutinsko in konsistentno izvajajo za vse projekte ter za njih dodeljujejo sredstva. Prav tako pa imajo integriran nabor orodij in metod [14].



Slika 4: Zrelost projektnega managementa med anketiranimi podjetji po ProMMM

5. Zaključek

Dojemanje projektnega managementa se je ob začetku 21. stoletja spremenilo [16]. Organizacije kot poslovni sistemi vse bolj prepoznavajo uporabo projektnega managementa kot eno izmed ključnih kompetenc njihovega poslovanja. Od zgolj zavedanja o koristih projektnega načina dela počasi preko lastnih izkušenj prehajajo na višje ravni zrelosti projektnega managementa in projektne kulture ter tako pozitivno vplivajo na svoje poslovanje.

Z izvedeno raziskavo smo želeli izmeriti raven zrelosti projektnega managementa v šestih anketiranih slovenskih podjetjih. Podjetja so nam pri tem pokazala naklonjenost in so nam bila v pomoč ter so pričakovala rezultate. Skozi raziskavo smo namreč anketiranim podjetjem predstavili možnosti izvedbe ocene zrelosti njihovih modelov projektnega managementa ter na osnovi dobljenih rezultatov oblikovanje njihovega nadaljnjega razvoja. Pri tem se zavedamo, da iz rezultatov majhnega vzorca podjetij ni mogoče podati kakršnih koli posplošenih trditev. Smo pa podjetjem lahko pokazali, kje imajo priložnosti za izboljšave in k čemu naj sploh težijo.

Prav tako je pomanjkljivost naše raziskave v tem, da nismo v posameznih podjetjih anketirali več oseb, ampak samo po eno, ki pa je veljala za najboljšega poznavalca projektnega načina dela v posameznem podjetju.

Ugotovili smo, da je v povprečju zrelost projektnega managementa v anketiranih podjetjih na precej visoki ravni, vendar je priložnosti za izboljšave še veliko.

Podjetja so se po modelu P3M3 v povprečju uvrstila na 3. raven zrelosti ter delno na 4. raven. Tako lahko trdimo, da imajo anketirana podjetja ustrezno definirane procese projektnega managementa. V nekaterih podjetjih so projektni procesi obvladovani proces in merjeni.

Po modelu ProMMM so se anketirana podjetja uvrstila na 3. raven, poimenovano tudi normalizirana raven. Najnižje svoje stanje na projektnem managementu ocenjujejo iz vidika izkušenj. Nekatera si še le prizadevajo ustvariti interno jedro strokovnjakov s pridobljenimi osnovnimi projektnimi veščinami, medtem ko druga to že imajo. Najvišje se ocenjujejo na področju projektnih procesov. Ocenjujejo, da so njihovi projektni procesi posplošeni in formalizirani ter vključeni v sistem kakovosti podjetja, po njih pa poteka večina ali vsi projekti. Na vseh hierarhičnih ravneh podjetja aktivno poteka dodeljevanje in upravljanje projektnih virov.

Z izvedeno raziskavo bi bilo glede na aktualnost teme smiselno nadaljevati. Glede na prve izkušnje bi bilo smiselno ponovno razmisliti o ustreznosti vprašalnika. Priložnost vidimo v elektronski obliki vprašalnika. Prav tako pa bi bilo potrebno navdušiti širši krog podjetij za sodelovanje. Cilj seveda ne bi bil toliko ugotoviti stopnjo zrelosti projektnega managementa v majhnem slovenskem prostoru, kot to, da bi se podjetja imela možnost orientirati do kam so prišla in kam še lahko pridejo.

Viri in literatura

- [1] Palčič, I. (2013). *Projektni način dela v slovenskih proizvodnih podjetjih*, Projektna mreža, december.
- [2] Hillson, D. (2001). *Benchmarking Organizational Project Management Capability*, *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, November 1–10, Nashville, Tenn., USA.
- [3] Heerkens, G. R. (2002). *Project management*, McGraw Hill, New York.
- [4] Čuček, I. (2008). *Predstavitev zrelostnih modelov kot orodij pri razvoju projektne kulture*, *Projektna mreža Slovenije*, let. 11, št. 2, str. 16–21.

[5] Ibbs, C.W., Kwak, Y.H. (2000). Assessing project management maturity, *Project Management Journal*, let. 31, št. 1, str. 32–43.

[6] Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University (2008). Statistics and history, dosegljivo na: <http://www.sei.cmu.edu/about/statisticshistory.cfm>, 19.1.2016.

[7] Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, New York.

[8] Couture, D. (2003). *Enterprise project management: the path to maturity*. V: E., Verzuh (urednik), *The portable MBA in project management*, str. 347–377, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.

[9] Steyn, P. (2007). Organizational excellence delivers project management maturity. *Projektna mreža Slovenije*, let. 10, št. 2, str. 31–34.

[10] Webster (1988). *The new lexicon Webster's dictionary of the English language: 1988 Edition*, Lexicon Publications, New York.

[11] Office of Government Commerce (2006). *Portfolio, programme & project management maturity model (P3M3)*, Office of Government Commerce, Norwich, Norfolk, dosegljivo na: <https://www.projectsmart.co.uk/docs/p3m3.pdf>, 9.3.2016.

[12] Vrečko, I. (2011). *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski process*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

[13] Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte*, Fakulteta za management, Koper.

[14] Hillson, D. (2001). *Benchmarking Organizational Project Management Capability*, *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, November 1-10, Project Management Institute, Nashville, dosegljivo na: <https://issuu.com/craigwbrown/docs/benchmarking-pm-capabilities>, 9.3.2016.

[15] Office of Government Commerce (2008). *P3M3 v2.0 Self Assessment - Instructions and questionnaire*, Office of Government Commerce, London.

[16] Kerzner, H. (2006). *Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling*, John Wiley & Sons, New York.

[17] Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte*, Fakulteta za management Koper, Koper.

Igor Grofelnik je študent magistrskega študijskega programa Logistika sistemov na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru. Je prodekan za študentska vprašanja in tutor na fakulteti. Usmerja se v raziskovanje področij trajnostne logistike in projektnega managementa.

Dr. Brigita Gajšek je docentka na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru. Pred tem je delala več let v gospodarstvu. Predava pri predmetih o prenovi poslovnih procesov, proizvodni logistiki, tehnikah in tehnologijah v logistiki ter v zadnjem času tudi o projektne managementu. Njeno raziskovalno področje obsega predvsem vitko in pametno notranjo logistiko.

Dr. Jure Kovač je redni profesor za področje organizacije in managementa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Doktoriral je iz ekonomsko-poslovnih ved. S problematiko managementa, projektne managementa in organizacije se ukvarja tako na ravni praktičnega delovanja kot na ravni raziskovalno teoretičnega in pedagoškega dela. V prvi polovici delovne dobe je bil kot strokovni delavec in manager, zaposlen v različnih podjetjih. V drugem delu poklicne poti pa deluje pedagoško in raziskovalno na področjih: teorija organizacije, projektni management ter teorija managementa. Je ustanovni član ZPM Slovenije. V zadnjem obdobju je član IO ZPM.

Razvoj veščin projektnih managerjev s hobiji

Valerija Ivajnsič

Iskra Zaščite, Stegne 23a, 1000 Ljubljana, Slovenija

vivajnsic@raycap.com

Povzetek

Kompetentnost projektnih managerjev je dnevno na preizkušnji, ko se srečujejo z najrazličnejšimi izzivi. Ne glede ali govorimo o projektnem, programskem ali portfeljskem managementu je zaradi izjemnega tempa življenja managerjev njihov uravnotežen način življenja ključnega pomena. Zato nas je zanimalo, kako lahko združimo prijetno s koristnim. Cilj raziskave je bil preveriti raven razvitosti managerskih veščin (po ICB 4.0 ene od treh sestavin kompetenc) slovenskih managerjev ter izpostaviti hobije, ki izkazujejo vpliv in so lahko v pomoč managerjem pri izpopolnjevanju za njihovo delo potrebnih in zahtevanih veščin. Namen raziskave je bil uporaba ugotovitev za vzpostavitev učinkovitejšega in smotrnejšega načina preživljanja prostega časa managerjev in pomagati managerjem načrtno izpopolnjevati svoje veščine. Koristi se namreč odražajo v večji profesionalnosti, boljši kondicijski pripravljenosti ter kvalitetnejšemu in učinkovitejšemu izkoristku časa managerjev.

Ključne besede: projektni, programski in portfeljski management, managerske veščine, hobiji

1. Uvod

Narava managerske funkcije zahteva vedno širše splete ustreznih veščin njenih nosilcev, ki jih managerji večinoma pridobijo v času izobraževanja, z dodatnimi usposabljanji in na podlagi dejanskega sodelovanja s podrejenimi, drugimi managerji, nadrejenimi, strankami in drugimi. Usposabljanja morajo managerju doprinesiti uporabna znanja, ki jih razvije v veščine, zato Castellano (2011, 23) jasno zagovarja premik usposabljanj iz učilnic v realno okolje. V organizacijah namreč potrebujemo managerje s človeškimi veščinami in ne profesionalce z akademskimi mandati (Mintzberg, 2004, 18), ne glede na raven ali vrst managementa.

IPMA je v letu 2015 izdala nov IPMA Individual Competence Baseline (ICB) 4.0 – Struktura individualnih kompetenc vezana na naslednje tri ravni managementa (Sedlmayer et al., 2015, 27):

- **projektni**, ki vključuje od vodij projektnih nalog do senior projektnih managerjev,
- **programski**, ki vključuje senior projektne managerje in direktorje projektov, ter
- **portfeljski**, ki vključuje portfeljske in senior managerje združb.

Veščine (angl. skills) poleg znanja in sposobnosti tvorijo zbir s skupnim imenom kompetence, ki je potreben za doseg želenega rezultata. ICB 4.0

predstavlja ključne managerske veščine oziroma širše **kompetence** z vidika projektnega, programskega in portfeljskega managementa. Čeprav najnovejši ICB (Sedlmayer M. et al., 2015, 15-20) navaja daleč več kot samo formalne oblike razvoja kompetenc, se s simulacijami ustavi zgolj na študijah primerov. Pri proučevanju razvijanja managerskih veščin ne bi smeli zanemariti vpliva ukvarjanja s hobiji oziroma interesnimi aktivnostmi, znotraj katerih lahko, bolj ali manj brez posledic, preizkušamo in izpopolnjujemo posamezne managerske veščine.

Z raziskavo smo tako šli korak dlje in razvijanje veščin predstavili v okolje prostega časa in znotraj interesne aktivnosti, hobije. Ključna raziskovalna vprašanja so bila: *Ali hobiji oziroma interesne aktivnosti, s katerimi se ukvarjamo v prostem času, vplivajo na razvitost managerskih veščin?* Kateri hobiji najbolj pozitivno vplivajo na razvoj veščin ter ali hobiji enako vplivajo na vse skupine managerskih veščin?

Cilj raziskave je bil preveriti stanje razvitosti managerskih veščin slovenskih managerjev ter izpostaviti hobije, ki izkazujejo vpliv in so lahko v pomoč managerjem pri izpopolnjevanju za njihovo delo potrebnih in zahtevanih veščin. Želeli smo tudi predstaviti smiselnost vključitve hobijev v ti. vseživljenjsko učenje oziroma vseživljenjsko karierno orientacijo. Namen raziskave je tako bil uporaba ugotovitev za vzpostavitev učinkovitejšega in smotrnejšega načina preživljanja prostega časa

managerjev in pomagati managerjem načrtno izpopolnjevati svoje veščine. Koristi se namreč odražajo v večji profesionalnosti, boljši kondicijski pripravljenosti ter kvalitetnejšemu in učinkovitejšemu izkoristku časa managerjev. Čeprav je raziskava preverjala vpliv na veščine vseh managerjev, v tem članku izpostavljamo zgolj ugotovitve, ki so še posebej zanimivi za projektne managerje, torej na podlagi vsesplošne raziskave izpostavljamo zgolj vplive hobijev na veščine projektnih, programskih in portfeljskih managerjev.

Uvodne misli nakazujejo na vsebino tega članka in izpostavljajo ključne točke proučevane teme. V drugem poglavju izpostavljamo nabor ključnih managerske veščine projektnih, programskih, portfeljski in drugih managerjev ter opredelitev in nabor interesnih aktivnosti oz. hobijev. Predstavljen je pomen hobijev in njihova segmentacija ter pregled dosedanjega proučevanja vpliva hobijev na razvoj veščin, zlasti managerskih. V tretjem poglavju je predstavljena empirična raziskava o vplivu hobijev na razvitost managerskih veščin, analiza rezultatov in razprava o postavljenih hipotezah, ter nabor hobijev, ki so lahko v pomoč projektnim, programskim in portfeljskim managerjem pri razvoju veščin. V zaključku smo ugotovitvam raziskave dodali kritično oceno managerskih veščin in izpostavili ključne hobije z vplivom na razvijanje veščin sodobnih managerjev, izpostavili omejitve naše raziskave in podali nekaj smernic za bodoče raziskave obravnavane problematike.

2. Teoretično ozadje

2.1. Managerske veščine

Ideja o managerskih veščinah ni nova; že leta 1973 je Mintzberg zapisal, da bo razvoj sposobnosti in izpopolnjevanje veščin najbrž naslednja revolucija v izobraževanju in usposabljanju managerjev (1973, 193-195). Pri tem je predstavil naslednji nabor najpomembnejših managerskih veščin: kolegialne in podjetniške veščine ter veščine vodenja, reševanja konfliktov, obdelave informacij, odločanja v razmerah negotovosti, razporeditve virov in introspekcije.

Od poznih osemdesetih do danes se je zgodilo veliko sprememb. Organizacije se postale bolj ploščate in manj hierarhične. Zaradi tehnologije (elektronske pošte in interneta) se je, po mnenju Gentyja, Harrisa, Bakerja in Leslieja (2008, 169), spremenilo tudi sodelovanje med sodelavci. Njihova raziskava je pokazala, da sodobni managerji čutijo večjo potrebo

po oblikovanju odnosov in ravnanju s časom ter manj po administrativnih in organizacijskih veščinah. Še vedno pa sta pomembni veščini komuniciranja in odločanja.

Evenden & Anderson (1992, 93) sta zapisala, da bo manager v prihodnje imel naslednje tri vloge: vlogo iskalca pravih ljudi (sodelavcev), vlogo pozitivnega ravnalca z ljudmi in vlogo razvojnika, za kar bodo potrebne veščine prepoznavanja ljudi, osebne in medosebne veščine ter sposobnost izboljšanja zmogljivosti. Številnim avtorjem je skupna razvrstitev veščin v tri skupine (Hunsaker, 2001, 4-5; Robbins & Judge, 2009, 8-9; Rue & Byars, 2003, 7-8):

- **tehnične veščine** - zmožnost, da udeležijo specifično strokovno znanje ali izkušnje, ter jim pomagajo razumeti, v kakšnem odnosu so različne poslovne strani tako napram poslu kot celoti;
- **medosebne veščine** - delo z ljudmi, razumevanje, zmožnost sodelovanja in motiviranje drugih tako individualno kot v skupinah; oblikovanje partnerskih odnosov, reševanje konfliktov itd.; in
- **konceptualne veščine** ali mentalne veščine analiziranja in postavljanje diagnoz v kompleksnih situacijah, ki privede do dobrih odločitev.

Tehnične in konceptualne veščine nekateri imenujejo tudi z nalogo povezane veščine, kot so določanje ciljev, predvidevanje prihodnjih poslovnih potez ipd. (Al-Madhoun & Analoui, 2002, 431-433). K medosebnim veščinam pa nekateri uvrščajo še osebne veščine in jih skupaj imenujejo mehke veščine ali tudi »veščine usmerjene v ljudi«, ki pripeljejo do organizacijskih sprememb v povečevanju vrednosti vloge managerja v organizaciji (Morrison, 2008, 381). Lipovec (1997, 27) slednje imenuje »socialne veščine«.

Hunsaker (2001, 4-5) se od drugih avtorjev loči po omenjanju političnih veščin, ki pomenijo sposobnost krepitev pozicije, graditve baze moči in vzpostavljanja pravih povezav. Mintzberg (2004, 260) poleg medosebnih veščin navaja še tri skupine: to so osebne in informacijske veščine ter procesne oziroma organizacijske veščine.

Whetten & Cameron (2002, 17-18) se osredotočata le na mehke ali socialne veščine, ki jih razvrščata v tri skupine: osebne (razvoj samozavedanja, ravnanje s stresom, ustvarjalno reševanje problemov), medosebne (skrb za ustrezno komunikacijo, pridobivanje moči in vpliva, ravnanje s konflikti in motiviranje zaposlenih), in skupinske (opolnomočenje in delegiranje ter oblikovanje učinkovitega tima). Medosebne veščine omenjajo tudi Burke & Collins (2001, 246) ter Al-Madhoun in Analoui (2002, 441).

Robbins & Judge (2009, 45) izpostavljata še ključne

intelektualne veščine managerjev: nadarjenost za številke, verbalno sporazumevanje, hitrost zaznave, induktivno sklepanje, deduktivno sklepanje, prostorska vizualizacija in spomin. Po mnenju Reesa in Porterja (2001, 79) pa so ključne veščine managerja bolj matematično naravnane, in sicer računanje, statistika in številke; a hkrati navajata še veščine delegiranja, motiviranja, komuniciranja, selekcioniranja, ocenjevanja, svetovanja, pogajanja, kratkoročnega odzivanja, strateškega razmišljanja in druge, kot smo jih spoznali pri večini ostalih avtorjev. Manager mora tudi videti celo sliko, mora biti radoveden in vedoželjen, pozoren, tudi do detajlov, imeti vizijo in entuziazem, biti več kriznega managementa, ravnati odprto in zgledno, biti več v delegiranju in komuniciranju ter imeti talent za razvijanje ljudi in mentoriranje (Ng, 2011, 104). Obstaja tudi ti. model »7S«, ki predstavlja trde veščine kot so strateške, strukturne in sistemske ter mehke veščine kot so stil managementa, združevanje, povezovanje vseh veščin in vrednote (Pascal & Athos v Hrehova & Kamenec, 2011, 61).

Na podlagi predhodno predstavljenih managerskih veščin izpostavljamo tiste »ključne managerske veščine« proučene v raziskavi, ki sovpadajo z najnovejšo strukturo kompetenc ICB 4.0 (Sedlmayer M. et al., 2015, 28-30), ki jih prav tako deli v tri skupine, in sicer kompetence povezane z okoljem (projekta; predstavljajo širši, perspektivni pogled managerja), osebne in socialne ter tehnične kompetence.

Najnovejši ICB veščin ne definira z vidika specifične vloge (npr. za projektne managerje), ampak v smislu področij (torej za projektni, programski in portfeljski management); pri tem moramo poudariti, da najnovejši koncept strukture kompetenc po ICB 4.0 za razumevanje ideje tega članka ni ključna.

Preglednica 1: Nabor ključnih veščin sodobnega managerja, ki sovpadajo z veščinami iz strukturiranega nabora kompetenc za projektni, programski in portfeljski managementu po ICB 4.0. (lasten vir)

OPIS MANAGERSKIH VEŠČIN OZIROMA KOMPETENC	
MV-1	Znanje o delu, stroki in panogi;
MV-2	Poznavanje načinov dela, postopkov in metod (administrativne veščine) in razumevanje dela svojih podrejenih;
MV-3	Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog;
MV-4	Veščine hitrega in suverenega odločanja;

MV-5	Usmerjanje (vodenje, koordiniranje) ljudi, vplivanje nanje, spodbujanje in navduševanje (motiviranje) za delo (veščine vodenja in motiviranja);
MV-6	Odkrivanje, analiziranje in (kreativno) reševanje nasprotij v primeru konfliktov in problemov (analitične veščine);
MV-7	Komunikacijske veščine (ustrezno razumevanje, izkoriščanje in prenašanje informacij ter spodbujanje in obvladovanje njihovega pretoka);
MV-8	Dobro sodelovanje s sodelavci in biti timski človek (kolektivne veščine);
MV-9	Veščine ravnanje s časom (spopadanje s stresom - pritiski in hitre spremembe - ter dobra in daljša koncentracija);
MV-10	Oceniti in izbrati prave/primerne sodelavce ter učinkovito organiziranje (organizacijske veščine);
MV-11	Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje delovnih nalog in zadolžitve;
MV-12	Pogajalske veščine;
MV-13	Veščine introspekcija in samozavedanje (skrb za samorazvoj – umska in čustvena inteligentnost, dobra samoorganizacija in samodisciplina, samokritika in popravljanje napak);
MV-14	Razvijanje etičnih kažipotov (veščine etičnega in moralnega ravnanja);
MV-15	Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost);
MV-16	Opaziti premike in spremembe v okolju ter oceniti njihove potencialne vplive na organizacijo (strateški pogled v prihodnost in sistematično razmišljanje, strateške in podjetniške veščine);
MV-17	Veščine helikopterskega pogleda (oddaljite se in razumeti povezave in interakcije med deli organizacije);
MV-18	Gledati širše izven standardnih okovov razmišljanja, veščine abstraktnega razmišljanja;
MV-19	Veščine kritičnega razmišljanja;
MV-20	Razumeti kompleksne situacije (veščine logičnega sklepanja in razmišljanja).

2.2. Hob i in prosti čas

Hobi je aktivnost, s katero se posameznik ukvarja

v svojem prostem času, izhajajoč iz interesa in za užitek, ko na primer gleda televizijo, vrtnari, slika, se ukvarja s športom itd. (My Hobby and Leisure Time, 2009, 3-4). Raziskave so pokazale, da hobbiji na različne načine koristijo ljudem. Hobbiji nam pomagajo pri samousmerjanju, spodbujajo našo notranjo motivacijo, nam pomagajo pri spoznavanju lastnih sposobnosti ter nudijo izkušnjo zadovoljstva (CPI, 2010, 4). Kakovostno preživljanje prostega časa je lahko tudi pomembno za **nadaljnje izobraževanje in usposabljanje**, pomembno je navajanje na samoorganizacijo oziroma »samoregulacijo«, kar omogoča razvoj posameznika tudi na drugih področjih in v različnih obdobjih življenja« (Kolar, 2008, 5).

»Posamezniki, ki **kvalitetno preživljajo prosti čas**, imajo željo po samouresničevanju, uresničevanju ciljev, so pogosto tekmovalni in vztrajni, skrbijo za svoj psihofizični razvoj, se zavedajo pomembnosti zdravja, samospoštovanja, znanja in širjenja svojega obzorja. Imajo visoko motivacijo in samozaupanje, razvijajo svojo identiteto ter so si na jasnem s tem, kdo so in kaj želijo v življenju doseči. Usmerjeni so predvsem v prihodnost in prevzemajo odgovornost za svoje odločitve, dejanja, uspehe, neuspehe, predvsem pa za svoje življenje. V svojem prostem času so vključeni v neko dejavnost ali se ukvarjajo s hobbiji, ki so jim zanimivi, iščejo nove izzive, rešitve, nove cilje v življenju, se družijo s prijatelji in ljudmi, ki imajo podobne želje, interese, razmišljanje kot oni sami« (Lešnik 1982, 8).

Uživanje v hobiju izboljša kakovost življenja, in sicer zmanjšuje stres, izboljša dnevne aktivnosti in normalizira avtomatsko delovanje živčnega sistema (Keishi et al., 2010, 119). Večja splošna stopnja aktivnosti je pozitivno povezana z večjo srečo, z boljšim delovanjem in nižjo smrtnostjo; pogostejše kot se ukvarjamo s aktivnostmi (hobbiji), večje je zadovoljstvo življenja (Menec, 2003, 74). Hobij pozitivno vpliva na mojstrstvo / obvladovanje, nadzor, in sprostitveno izkušnjo, prav tako je pozitivno povezan z delovno uspešnostjo, tj. ustvarjalnost pri delu in organizacijsko državljansko vedenje (Eschleman et al., 2014, 583), ki ga razumemo v smislu organizacijsko pripadnega vedenja oz. vedenja nad pričakovanji.

Različne interesne dejavnosti lahko vplivajo na **celotni razvoj posameznika** v smislu motoričnega, intelektualnega, čustvenega in socialnega razvoja. Do danes se je razvilo ogromno hobbijev, ki se med sabo bolj ali manj razlikujejo, zato jih je smiselno segmentirati. V Preglednici 2 navajamo izpeljano segmentacijo na osnovi teoretičnih spoznanj in primerov iz vsakdanjega življenja. Nabor hobbijev je bila osnova za pripravo raziskovalnega vprašalnika.

Preglednica 2: Nabor in segmentacija hobbijev (Lešnik, 1982, 176; Troha, 1985, 18-21.)

SKUPINE	HOBII
Telesne	Šport (pohodništvo, tek, nogomet itd.), Ekstremni šport (potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje itd.), Ples (trebušni, družabni, itd.)
Družbeno-humanitarne	Udejstvovanje na dobrotelinih področjih (v dobrotelinih organizacijah, zavetiščih itd.)
Kulturno-ustvarjalne	Glasba (petje, igranje instrumenta, komponiranje itd.), Umetnost in obrt (fotografiranje, nastop v gledališki igri, pripovedovanje zgodb, izdelava mila, štrikanje itd.), Zbirateljstvo (znamk, zlatnikov, metuljev itd.)
Poljudno-znanstvene	RC hobbiji (astronomija, radijsko/daljijsko vodena vozila – avtomobili/letala itd.)
Družabne	Družabne igre (poker, kanasta, itd.), Hobbiji na prostem (kamping, polet z balonom itd.), Ukvarjanje z živalmi (kinologija, jahanje konja, sprehanje zapuščenih psov v zavetiščih itd.), Hobbiji v naravi (sadjarstvo, vinogradništvo, gojenje orhidej itd.)
Potovanja	Potovanja, učenje jezikov & kulinarika (tečaji kuhanja, somilierstvo itd.)
Neopredeljene	Branje, poslušanje glasbe, gledanje tv, obisk gledališč/prireditvev (obisk nogometne tekme, video-igrice, ipd.)

2.3. Vpliv hobbijev na managerske veščine (dosedanje raziskave)

V nadaljevanju so povzete dosedanje raziskave s področja vpliva hobbijev na managerske veščine. Pri tem želimo poudariti, da so izpostavljene tiste managerske veščine, ki so zahtevane na področjih projektne, programske in portfeljskega managementa.

Makes (18 Ways Your Child Can Benefit From Hobbies) navaja, da hobbiji že v otroštvu razvijajo veščine poslušanja, socialne veščine, strateško razmišljanje, občutek za dosežke, izboljša dedukcijo (sklepanje iz splošnega na posamezno) ter managerske veščine (ravljanje s časom, porazdelitev med nalogami

in prostim časom), povečajo samozavest, pospešijo refleksne odzive ter posameznika seznanijo s porazi in zmagami. Hobiji tudi krepijo potrpežljivost, koncentracijo, kreativnost in nenazadnje so pomemben faktor pri kariernih odločitvah (How Can These Skills be Taught by Taking Up a Hobby?).

Hobiji lahko intelektualno spodbujajo ali sproščajo. Nekatere se opravlja individualno, druge v družbi (družine, prijateljev, kolegov, lahko tudi sodelavcev ali popolnih neznancev). Veščine, ki jih razvijamo s hobiji, so po mnenju Rossiter (2009, 60):

- komunikacija – pomembna v vseh odnosih (konflikti, nesporazumi ipd.);
- ravnanje s časom – usklajevanje urnika, prilagajanje;
- vzajemnost – razporeditev bremena/naloge med člane tima.

Redno ukvarjanje s hobiji je lahko vir udobja; moč rituala je v njegovi sposobnosti, da zagotovi kontinuiteto, red in predvidljivost (Yatzak, 2011, 71). Hkrati pa so posamezniki, ki prisluhnejo svoji strasti, zanimanjem in motivatorjem – pogosto spoznani v okviru hobijev – bolj zadovoljni in nagrajeni v karieri (Morrow, 2011, 22). Pri ukvarjanju s športom se razvija sposobnost delovanja v konkurenčnem okolju, obvladovanje rivalstva, vodenje in organizacijske spretnosti, kompenzacije in iniciative, individualno in timsko delovanje, strast življenja in opravljanja dejavnosti ipd. (Day, Gordon & Fink, 2012, 29-30).

Uporaba domišljije in prijetno razpoloženje omogočata, da razmišljamo izven standardnih okov. Med tekom, vrtnarjenjem ali deskanjem na snegu se nam tako lahko utrnejo ustvarjalne rešitve, tudi za posel (Redbook - The Surprising Benefits of Finding A New Hobby, 2009, 1). Ugotovitve raziskav, ki posredno nakazujejo vpliv hobijev na razvoj managerskih veščin, smo povzeli v Preglednici 3.

Preglednica 3: Hobiji, ki razvijajo managerske veščine zahtevane tudi v projektnem, programskem in portfeljskem managementu (viri navedeni v preglednici)

HOBII	MANAGERSKE VEŠČINE
Šport (tek, nogomet ipd.) Ekstremni šport (potapljanje, gorsko kolesarjenje, letenje ipd.) Ples (trebušni, družabni, hip-hop ipd.).	Šport izboljšuje socialne veščine in pomeni mreženje (Coalter, 2005, 16), še posebej v okviru skupinskih športov. Poleg socialnih razvija še organizacijske (v specifičnih okoliščinah tudi vodstvene) veščine (Coalter, 2005, 21). Plesne aktivnosti pozitivno vplivajo na razvoj socialnih veščin (Anderson, 2010, 1).
Glasba (petje, igranje instrumenta, komponiranje itd.) Umetnost in obrt (fotografiranje, nastop v gledališki igri, pripovedovanje zgodb, izdelava mila, vezenje itd.) Zbirateljstvo (znamk, zlatnikov, metuljev itd.)	Sodelovanje v glasbenih aktivnostih navdihuje kreativnost, izboljša večšino koncentracije, spodbuja motivacijo in odločnost ter razvija socialne veščine (Vaughan, 2009, 18). Igranje v gledališču izboljšuje večšino reševanja problemov (Redbook - The Surprising Benefits of Finding A New Hobby, 2009, 1). Obrtne dejavnosti (rokodelstvo) razvijajo veščine ravnanja s časom in delovanja pod pritiskom (Bartley, 2008, F4). Zbirateljstvo razvija organizacijske veščine (Gelber, 1999, 97).
Družabne in računalniške igre (poker, človek ne jezi se, tetris, video-igrice itd.) RC hobiji (radijsko/daljinsko vođena vozila – avtomobili/letala itd.)	Video igre spodbujajo razvoj veščin, kot so strateško razmišljanje, ustvarjalnost, sodelovanje in inovativno razmišljanje (Booth, 2009, 2). Raziskovalka Daphne Bavelier je v svoji študiji ugotovila, da lahko računalniške igre izboljšajo veščine vizualizacije in pozornosti (Blakeslee, 2003, 1). Flintoff (2002, 11) poleg koncentracije in sodelovanja omenja še razvoj veščin reševanja problemov.
Hobiji na prostem (astronomija, kamping, polet z balonom itd.) Ukvarjanje z živalmi (kinologija, jahanje konja, sprehajanje zapuščenih psov v zavetiščih itd.) Hobiji v naravi (sadjarstvo, vinogradništvo, gojenje orhidej itd.)	Vrtnarjenje stimulira veščine permanentnega učenja (ravnanje s kulturami), inovativnosti in kreativnosti (kolobarjenje in izgled vrta) ter socialne veščine (srečanje s sosedi in izmenjava koristnih informacij) (Korvola, 2005, 113).

Potovanja, učenje jezikov & kulinarika (tečaji kuhanja, somilierstvo, preizkušanje sirov itd.)	Veščine odločanja, orientiranja in ravnanja v nepričakovanih situacijah ter komunikacijske in socialne veščine so plod potovanja (Groce, 1996, 3). Učenje kuhanja razvija komunikacijske veščine, socialne veščine (če jemo v družbi) in veščine (pred)priprave (Winter, 2004, 4-5).
Udejstvovanje na dobrodelnih področjih (v dobrodelnih organizacijah, zavetiščih itd.)	Dobrodelno udejstvovanje razvija mentorske veščine, diplomatske veščine, veščine sodelovanja, veščine razumevanje multikulturalnosti in omogoča mreženje (The Impact on Business People, 2011).
Branje, poslušanje glasbe, gledanje tv, obisk gledališč/prireditve (obisk nogometne tekme ali vaške veselice ipd.)	Gledanje televizije lahko pozitivno vpliva na veščine socialne navigacije in komunikacije (Slavin, 2005, 66).

Na podlagi predstavljenih teoretičnih osnov smo si postavili naslednji dve hipotezi:

Hipoteza 1: Ukvarjanje s hobijem pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin. Hipoteza zajema proučevanje dveh sklopov aktivnosti, in sicer delovnih ter prostočasnih. Čeprav se mnogi trudijo ti dve področji ločiti, so nas zanimale pozitivne korelacije v smislu, ali ukvarjanje s posameznimi hobiji razvija oziroma izpopolnjuje posamezne managerske veščine.

Hipoteza 2: Hobij, ki mu manager nameni največ časa, najbolj pozitivno vpliva na razvitost osebnih in medosebnih (socialnih) managerskih veščin. Čeprav smo ljudje v osnovi socialna bitja, je osebne in medosebne oz. socialne ali mehke veščine potrebno nenehno razvijati in izpopolnjevati. Poleg sprostivne je funkcija prostega časa tudi druženje (Freericks, Hartmann & Stecker, 2010, 23) v smislu družabnih aktivnosti s prijatelji, družino, kolegi, znanci in tudi neznanci. Hobiji tako ponujajo obilo priložnosti spoznavanja ljudi in samega sebe ter hkrati izpopolnjevanja mehkih oziroma socialnih veščin.

Postavili smo si še dodatno raziskovalno vprašanje, s katerim smo poskušali poiskati smernice za tiste, ki bi se načrtno želeli lotiti določenega hobija za dvig svojih managerskih veščin: **kateri hobiji najbolj razvijajo posamezne managerske veščine.**

3. Empirična raziskava o vplivu hobijev na managerske veščine

3.1. Raziskovalna metodologija

Empirična raziskava je bila izvedena s pomočjo spletne ankete. Anketni vprašalnik je razdeljen na tri dele: v prvem delu so anketiranci izvedli samo-oceno svojih managerskih veščin, v drugem delu so odgovarjali na vprašanja glede hobijev, v tretjem delu pa izpolnili še splošne podatke o sebi in združbi, v kateri so zaposleni. Vabilo k sodelovanju s povezavo do anketnega vprašalnika je bilo poslano na elektronske naslove slovenskih managerjev vseh ravni, ki so bili še pozvani, da sporočilo posredujejo naprej svojim kolegom (snowball sampling), saj bi sicer bilo težko zbrati dovolj odgovorov (Faugier & Sargeant, 1997, 792). Zato ni možno izračunati natančne stopnje odziva.

Pred uradnim zbiranjem odgovorov smo anketo preverili med kolegi (vzorec 8 oseb) in tako izvedli validity test. Zanimale so nas predvsem povratne informacije v smislu, ali so postavljena jasna in razumljiva vprašanja ter, ali so pri izpolnjevanju vprašalnika zasledili morebitne napake (tehnične in slovnične). Opravili smo tudi reliability test, ki v glavnem izhaja iz potrebe po konsistentnosti (Dimovski et al. 2008, 104). Test je pokazal, da je notranja skladnost ustrezna in so rezultati testiranja, ki jih bomo navajali v nadaljevanju, zanesljivi in veljavni. Izračunana Cronbachova alfa 0,899 spada v razred med 0,8 in 0,9 ter pomeni dobro (nadpovprečno) notranjo konsistentnost; v najvišjem razredu je le še alfa večja od 0,9.

Sistem je zabeležil 234 klikov na povezavo do ankete in 229 izpolnjenih anket.

Analiza pridobljenih podatkov je bila opravljena s statističnim programom SPSS. Uporabili smo komparativno metodo analiziranja, s katero smo smiselno pojasnili pridobljene rezultate, metodo deskripcije za opisovanje in druge statistične metode (zbiranje podatkov, obdelava podatkov itd.). Pri preverjanju normalnosti porazdelitve veščin (spremenljivk), je Kolmogorov-Smirnovov test rezultatov dobljenih pri ocenjevanju razvitosti veščin pokazal nenormalnost porazdelitve (nesimetrično porazdeljeno Gausovo krivuljo) testiranih spremenljivk.

Zaradi zagotavljanja višje zanesljivosti in veljavnosti raziskave smo za odkrivanje statistično pomembnih razlik uporabili neparametrična testa, in sicer Mann-Whitneyev U test (imenovan tudi Wilcoxonov test)

za nominalne spremenljivke (Petz, 1997, 327-330), ki je neparametrična alternativa t-testa, in Kruskal-Wallisov H-test za ordinalne spremenljivke (Petz, 1997, 338-341). Mann-Whitneyev test se uporablja za testiranje ničelne hipoteze o enakosti aritmetičnih sredin dveh populacij (Jesenko, 2001, 370); Kruskal-Wallisov test pa predstavlja posplošitev U testa in je neparametrična alternativa enojni analizi variance (Jesenko, 2001, 375).

Ugotovljene statistično pomembne razlike in odstopanje so bile osnova za nadaljnje analize – v našem primeru preverjanju korelacij. V odvisnosti od analiziranih spremenljivk smo za nominalne spremenljivke uporabili Kendallov koeficient korelacije (Petz, 1997, 229-230) in za ordinalne spremenljivke Spearmanov korelacijski koeficient (Jesenko, 2001, 381), ki predstavljata meri asociacije med dvema spremenljivkama. S korelacijskimi koeficienti smo preverili ničelno domnevo. S faktorsko analizo, katere primerni cilj je opredeliti osnovno strukturo v matriki podatkov (Dimovski et al., 2008, 226), smo preverili korelacije med managerskimi večšinami. Z njo smo nabor managerske večšine pogrupirali glede na povezave med spremenljivkami in poenostavili kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk.

Vprašanja so bila zasnovana tako, da so anketiranci po večini izbrali enega ali več odgovorov. Uporabili smo Likertovo 5-stopenjsko lestvico z vsebini vprašanja prilagojenimi pojmovanju stopenj; pri vseh so pa anketiranci z »1« izrazili svojo nepovezanost oziroma nestrinjanje s trditvijo (najnižja ocena) in s »5« svojo popolno povezanost oziroma strinjanje (najvišja ocena). Od drugega vprašanja II. sklopa (do začetka III. sklopa vprašanj) vprašalnika so anketiranci vpisovali odgovore vezane na izbrani hobi, torej hobi, ki mu namenijo največ prostega časa.

3.2. Rezultati in razprava

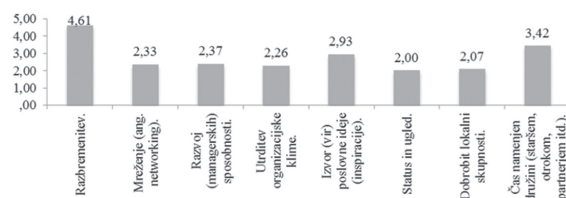
3.2.1. Splošne ugotovitve

Anketni vprašalnik je izpolnilo 229 managerjev različnih organizacij. Pri posameznih vprašanjih oziroma sklopih vprašanj je statistični program uporabil različno število odgovorov, torej le tiste, ki so bili relevantni za analizo. Iz tretjega dela, tj. dela o osnovnih podatkih o anketirancih smo prejeli 216 odgovorov, ki izkazujejo naslednje rezultate:

- modus v okviru starostne strukture anketirancev se kaže pri razredu od 36 do 45 let, saj je analiza pokazala, da se v omenjeno skupino uvršča 75 (34,7%) anketirancev;

- sodelovalo je 122 (56,5%) žensk in 94 (43,5%) moških;
- dve tretjini anketirancev jih ima VII. stopnjo izobrazbe ali več – 109 (50,5%) anketirancev ima univerzitetno stopnjo in 46 (21,3%) jih ima akademsko izobrazbo;
- v anketi je sodelovalo 48 (22,2%) nižjih, 99 (45,8%) srednjih in 69 (32,0%) višjih managerjev;
- izbrano managersko funkcijo 99 (45,8%) anketirancev opravlja manj kot 6 let ter 74 (34,2%) med 6 in 15 let;
- v anketi je sodelovalo 161 (74,5%) managerjev iz zasebnega sektorja in 55 (25,5%) iz javnega sektorja;
- v okviru kriterija velikosti združbe so rezultati naslednji: 77 (35,6%) mikro, 41 (19,0%) malih, 66 (30,6%) srednjih in 32 (14,8%) velikih združb.

Anketiranci so predstavljali reprezentativen vzorec populacije, tako z vidika spola, starosti, managerske ravni, tipa združb in drugih splošnih kriterijev, s čimer je zagotovljena notranja oziroma vsebinska veljavnost (Dimovski et al., 2008, 103).



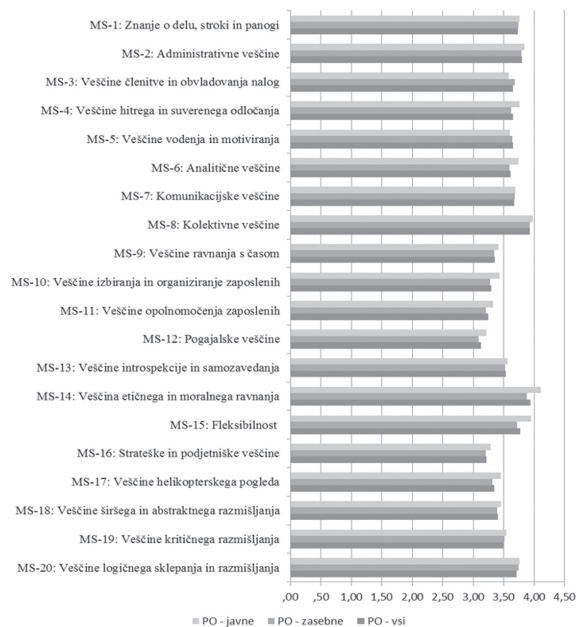
Slika 1: Pregled povprečnih ocen na lestvici razlogov ukvarjanja z izbranim hobijem (lasten vir)

V sklopu vprašanj o hobijih lahko na podlagi rezultatov ugotovimo, da se večina 99,6% anketirancev ukvarja z vsaj enim hobijem. Tretjina se jih ukvarja z dvema in tretjina s tremi hobiji. Od teh se jih največ, tj. 118 (55,0%), ukvarja s skupino hobijev, ki zajema šport, ekstremni šport in ples. Sledita skupina, ki zajema branje, poslušanje glasbe, gledanje televizije ter obisk gledališč in prireditve, ki predstavlja 31 (14,4%) anketirancev, ter skupina, ki zajema hobije na prostem, v naravi in ukvarjanje z živalmi, 30 (14%) anketirancev. Večina se s hobijem ukvarja vsaj 5 let. Konkretno rezultati kažejo, da se 194 (90,2%) anketirancev z izbranim hobijem ukvarja od 5 do 10 let, od teh je 118 (55%) anketirancev takih, ki se s hobijem ukvarja že 10 let ali več. Z izbranim hobijem se v povprečju večkrat na teden ukvarja 125 (58,1%) anketirancev, 42 (19,5%) dnevno in 41 (19,1%) managerjev enkrat na teden in večkrat na mesec.

Anketirani managerji se pri hobiju pretežno srečujejo s prijatelji in družinskimi člani, le 1

anketiranec pri izbranem hobiju srečuje s sodelavci. Ugotovili smo, da se večina anketirancev ukvarja s fizičnimi interesnimi dejavnostmi. Na lestvici razlogov ukvarjanja s hobiji ima najvišje povprečje »razbremenitev«, kateremu sledi »čas namenjen družini; kot tretji je »izvor poslovne ideje« (Slika 1).

V prvem delu anketnega vprašalnika smo preverjali stanje razvitosti managerskih veščin. Anketirani managerji so s pomočjo Likartove lestvice ocenili 20 veščin: 1 - nimam razvite te veščine, 2 - dodatna znanja bi mi koristila, 3 - zadostuje za korektno opravljanje dela, 4 - ena od mojih boljših veščin in 5 - o tem bi lahko učil druge. V povprečju so bile najbolj ocenjene: znanje o delu, stroki in panogi (MV-1), administrativne veščine (MV-2) in veščine členitve in obvladovanja nalog (MV-3), najslabše pa pogajalske (MV-12), strateške in podjetniške veščine (MV-16) ter veščine opolnomočenja (MV-11); glej Slika 2.



*PO pomeni povprečje ocen

Slika 2: Povprečne (samo)ocene managerskih veščin (lasten vir)

Zaradi visoke korelacije med merjenimi veščinami je bila izvedena faktorska analiza, na osnovi katere smo 20 managerskih veščin razdelili v 5 skupin, s čimer smo zmanjšali število spremenljivk za nadaljnje analize. Glede na njihovo vsebinsko podobnost smo jih poimenovali kot je prikazano v Preglednici 4. Faktorska analiza je dala velike vrednosti (večje od 0,5), saj v primeru šibke povezanosti med spremenljivkami le-ta ni smiselna.

Preglednica 4: Faktorska analiza managerskih veščin s pregledom korelacij med veščinami (lasten vir)

MANAGERSKE VEŠČINE (ocenjene)	Skupine veščin					Poimenovanje
	1	2	3	4	5	
MV-7: Komunikacijske veščine					,575	MEDOSEBNE (KOLEKTIVNE) VEŠČINE
MV-8: Kolektivne veščine					,749	
MV-14: Veščina etičnega in moralnega ravnanja					,612	
MV-1: Znanje o delu, stroki in panogi					,652	TEHNIČNE VEŠČINE
MV-2: Administrativne veščine in razumevanje dela svojih podrejenih					,769	
MV-3: Veščine členitve in obvladovanja delovnih nalog					,750	
MV-4: Veščine hitrega in suverena odločanja					,757	VOJSTVENE VEŠČINE
MV-5: Veščine vodenja in motiviranja					,615	
MV-12: Pogajalske veščine					,526	
MV-9: Veščine ravnanja s časom					,763	OSEBNE VEŠČINE
MV-10: Veščine izbiranja in organiziranja zaposlenih					,586	
MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje delovnih nalog in zadovolitev					,524	
MV-13: Veščine introspekcije in samozavedanja					,596	KONCEPTUALNE VEŠČINE
MV-15: Fleksibilnost (hitro in ustrezno prilagajanje na spremembe in nestabilnost)					,506	
MV-6: Analitične veščine					,502	
MV-17: Veščine helikopterskega pogleda					,702	
MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja					,759	
MV-19: Veščine kritičnega razmišljanja					,686	
MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja					,645	
MV-16: Strateške in podjetniške veščine					,378	

3.2.2. H1 - Hobiji in razvitost managerskih veščin

S prvo hipotezo »Ukvarjanje s hobijem pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin.« smo želeli preveriti vpliv ukvarjanja s hobiji na razvitost managerskih veščin. Na podlagi Kruskal-Wallisovega testa smo ugotovili, da z večimi hobiji kot se ukvarjamo, višje imamo v splošnem razvite managerske veščine. Analiza je pokazala, da število hobijev statistično pomembno vpliva zlasti na razvitost nekaterih veščin: MV-1: (Teoretično) Znanje o delu, stroki in panogi; MV-17: Veščine helikopterskega pogleda; MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja; in MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja.

S Kendallovim testom (Preglednica 5) smo preverjali ničelno domnevo: $H_0 = \text{Ne obstaja povezava med izbranim hobijem in razvitostjo managerskih veščin}$; $H_1 = \text{Ta povezava obstaja}$. Korelacija med izbranim hobijem in managerskimi veščinami je najbolj izrazita pri veščinah hitrega in suverena odločanja (MV-4), veščinah ravnanja s časom (MV-9), veščinah opolnomočenja zaposlenih in delegiranja nalog (MV-11), veščinah etičnega in moralnega ravnanja (MV-14)

in veščinah logičnega sklepanja in razmišljanja (MV-20). Pri omenjenih tako govorimo, da ukvarjanja z izbrani hobijem (statistično pomembno) pozitivno vpliva na razvitost managerskih veščin.

Preglednica 5: Korelacije med izbranim hobijem in managerskimi veščinami (lasten vir)

KENDALL'S TAU_B		MV-4: Veščine hitrega in suverena odločanja:	MV-9: Veščine ravnanja s časom:	MV-11: Veščine opolnomočenja zaposlenih in delegiranje nalog:	MV-14: Veščine etičnega in moralnega ravnanja:	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:
Izbrani hobi	Tau (Correlation Coefficient)	,124*	,150**	,124*	,150*	,124*
	Z	,035	,010	,036	,011	,035
	N	215	215	215	215	215

*Korelacija je značilna na ravni 0,01 (dvostranski preizkus)

*Korelacija je značilna na ravni 0,05 (dvostranski preizkus)

N – število odgovorov

Z – statistična značilnost

Tau – Kendallov koeficient korelacije

Na podlagi predstavljenih rezultatov ugotavljamo, da o pozitivni povezavi med izbranim hobijem in razvitostjo managerskih veščin ne morem govoriti na splošno. Lahko pa zavrnamo ničelno domnevo in sprejememo sklep, da povezava obstaja, a le pri določenih kombinacijah hobijev in managerskih veščin.

Z rezultati lahko delno potrdimo Hipotezo 1, saj ne morem trditi, da vsi hobiji korelirajo z razvitostjo managerskih veščin. Hkrati pa lahko poudarimo, da negativnih korelacije (da hobi negativno vpliva na razvitost veščin) nismo našli. Hipoteza je morda bila postavljena preveč splošno, zato predlagamo nadaljnja poglobljena proučevanja vsake skupine hobijev ali celo vsakega hobija posebej.

3.2.3. H2 - Najpogostejši hobi in socialne veščine

Pri hipotezi 2 »Hobi, ki mu managerji namenijo največ časa, najbolj pozitivno vpliva na razvitost osebnih in medosebnih managerskih veščin« nas je zanimalo, ali izbrani hobi najbolj pozitivno vpliva na razvitost socialnih oz. mehkih veščin – osebnih, medosebnih, vodstvenih veščin. Najprej smo izvedli faktorsko analizo in dobili pet skupin managerskih veščin (Preglednica 4). Potem smo opravili Kruskal-Wallisov neparametrični test in ugotovili, da ni statistično pomembnega odstopanja med izbranim hobijem in ocenami managerskih veščin oziroma s faktorsko analizo dobljenimi skupinami veščin. Na osnovi takega rezultata ni bilo smiselno nadalje preverjati korelacij.

Nepotrditve hipoteze 2 nas je spodbudila k izvedbi dodatnih analiz, in sicer smo najprej preverili naravo

izbranega hobija s kriterijem »individualni-skupinski hobi«. Na podlagi 215 odgovorov jih je 138 (64,2%) odgovorilo, da je njihov izbrani hobi individualne narave, in le 77 (35,8%), da gre za skupinski hobi. Iz tega tudi ne preseneča, da mreženje in druženje ni eden od pomembnejših razlogov ukvarjanja s hobijem (Slika 2).

S Kruskal-Wallisovim test smo potem preverili statistično pomembno odstopanje ocene veščine glede na socialni krog izbranega hobija (Preglednica 6). Statistično pomembno odstopanje se kaže pri pogajalskih veščinah (MV-12) ter veščinah širšega in abstraktnega razmišljanja (MV-18); pogojno tudi pri strateških in podjetniških veščinah (MV-16) ter veščinah logičnega sklepanja in razmišljanja (MV-20), zato smo pri teh veščinah opravili še Kendallov test korelacij.

S Kendallovim testom korelacije (Preglednica 7) smo nadalje torej preverili ničelno hipotezo (H_0 = Ne obstaja povezava med vrsto socialne mreže pri izbranem hobiju in razvitostjo managerskih veščin; H_1 = Ta povezava obstaja.). Ugotovili smo statistično pomembne korelacije pri MV-18 na ravni 0,01 ter pri MV-12, MV-16, MV-17 in MV-20 na ravni pod 0,05.

Preglednica 6: Odstopanje ocene veščine glede na socialni krog izbranega hobija (lasten vir)

KRUSKAL-WALLIS TEST	MV-12: Pogajalske veščine:	MV-16: Strateške in podjetniške veščine:	MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja:	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:
Chi-Square χ^2	12,513	10,917	18,119	11,679
Širina razredov (df)	6	6	6	6
Asymp. Sig.	,051	,091	,006	,070

Preglednica 7: Korelacije med vrsto socialne mreže pri izbranem hobiju in posamezno managersko veščino (lasten vir)

KENDALL'S TAU_B		MV-12: Pogajalske veščine:	MV-16: Strateške in podjetniške veščine:	MV-17: Veščine helikopterskega pogleda:	MV-18: Veščine širšega in abstraktnega razmišljanja:	MV-20: Veščine logičnega sklepanja in razmišljanja:
Vrsta socialne mreže pri izbranem hobiju.	Tau (angl. Correlation Coefficient)	,113*	,142*	,143*	,191**	,132*
	Z	,048	,013	,013	,001	,023
	N	215	215	215	215	215

K**Korelacija je značilna na ravni 0,01 (dvostranski preizkus)

*Korelacija je značilna na ravni 0,05 (dvostranski preizkus)

N – število odgovorov

Z – statistična značilnost

Tau – Kendallov koeficient korelacije

Preizkus je odkril nekatere statistične razlike, zato na podlagi vzorčnih podatkov zavračamo ničelno

domnevo in podajamo sklep, da obstaja pozitivna povezava med vrsto socialne mreže pri izbranem hobiju in razvitostjo posameznih managerskih veščin, s čimer lahko delno potrdimo Hipotezo 2.

Nadaljnja analiza je pokazala, da pri MV-12 in MV-17 prevladujejo »poklicni in stanovski kolegi«, pri MV-16 »sodelavci«, pri MV-17 opcija »drugo« ter in pri MV-20 »znanci«. Čeprav se pri hobijih pretežno srečujemo s prijatelji, izpostavljeno nakazuje, da če bi se pri hobijih v večji meri družili s sodelavci ter poklicnimi in stanovskimi kolegi, bi to imelo pozitiven vpliv na razvitost managerskih veščin; tako bi bila tudi večja verjetnost za popolno potrditev Hipoteze 2. Rezultat bi bil najbrž tudi drugačen, če bi v faktorsko analizo vključili več kot 20 managerskih veščin, a bi s tem povečali tudi kompleksnost vprašalnika.

3.2.4. RQ1 - Vpliv posameznih hobijev na posamezne managerske veščine

Predstavimo še ugotovitve raziskovalnega vprašanja, s katerim smo poskušali poiskati smernice za tiste, ki bi se načrtno želeli lotiti določenega hobija za dvig svojih managerskih veščin.

Zanimalo nas je še, ali fizično aktivni in psihično aktivni hobiji različno vplivajo na oceno razvitosti managerskih veščin. Najprej smo preverili statistično pomembna odstopanja, ki so se pokazala pri veščinah hitrega in suverenega odločanja (MV-4), veščinah introspekcije in samozavedanja (MV-13), veščinah etičnega in moralnega ravnanja (MV-14), strateške in podjetniških veščinah (MV-16) in veščinah kritičnega razmišljanja (MV-19). Nadaljnja analiza izkazuje največja povprečja pri psihično aktivnih hobijih, kar pomeni, da (le) ti hobiji pozitivno vplivajo na oceno razvitosti navedenih managerskih veščin.

Analizirali smo tudi statistično pomembne značilnosti, ali se ukvarjamo s hobiji, ki razvijajo motorične spretnosti, ali s hobiji, ki razvijajo intelektualne veščine. Ugotovili smo odstopanja pri veščinah hitrega in suverenega odločanja (MV-4), veščinah ravnanja s časom (MV-9), veščinah izbiranja in organiziranja zaposlenih (MV-10), veščinah introspekcije in samozavedanja (MV-13) in fleksibilnosti (MV-15); na oceno razvitosti vseh navedenih managerskih veščin imajo pozitiven vpliv hobiji, s katerimi pretežno razvijamo intelektualne veščine.

Vrsta socialne mreže v povprečju pozitivno korelira z veščinami, kot so pogajanje (MV-12), strateške in podjetniške veščine (MV-16), veščine helikopterskega pogleda (MV-17), veščine abstraktnega in logičnega razmišljanja (MV-18). Ugotovljena pozitivna

povezanost socialnega kroga in ocen razvitosti managerskih veščin predstavlja zametek za nadaljnje raziskave zlasti interesnih aktivnostih, pri katerih bi se lahko družili s sodelavci in poklicnimi-stanovskimi kolegi ter tako izpopolnjevali kakšno od managerskih veščin.

S Kruskal-Wallisovim testom smo preverili še statistično pomembno odstopanje med vrsto izbranega hobija in oceno med posameznimi managerskimi veščinami. Ugotovili smo, da je o izrazitejšem odstopanju mogoče govoriti pri veščinah ravnanja s časom (MV-9), veščinah izbiranja in organiziranja zaposlenih (MV-10), strateških in podjetniških veščinah (MV-16) in veščinah kritičnega razmišljanja (MV-19), zato smo pri njih nadalje preverili še korelacije. Podrobnejša analiza je pokazala, da ukvarjanja z družabnimi in računalniškimi igrami ter RC hobiji pozitivno vpliva na razvitost MV-9, MV-10 in MV-16 ter da potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika pozitivno vpliva na razvitost MV-19. Drugih statistično pomembnih korelacije med ukvarjanje z izbranim hobijem in oceno razvitosti veščin ni bilo. Razlog za manjše število korelacij je morda v neustreznem grupiranju hobijev ali na sploh v grupiranju.

4. Zaključek

Sodobni management postaja vse bolj dinamičen, strateško usmerjen, globalno naravn, kulturno neobremenjen, fleksibilen, poudarja inovativnost, povezovanje preko funkcionalnih in drugih meja, družbeno odgovoren ter predstavlja etični vzgled. Nobena izjema pri tem ni zvrst kot je projektni management. Poleg tehničnega in konceptualnega vidika je vse bolj v ospredju tudi odnos do ljudi, tako zaposlenih kot strank. Izpostavljena usmerjenost v ljudi, njihov napor, ideje in doprinos je nazorni pokazatelj izstopajoče potrebe po izpopolnjevanju ti. mehkih, osebnih in medosebnih veščin. Pregled managerskih veščin po različnih avtorjih in nenazadnje tudi po ICB 4.0 je dal dva skupna imenovalca, in sicer »trde« in »mehke« veščine. V prvo skupino uvrščamo tehnične in konceptualne veščine; v drugo pa osebne in medosebne veščine, imenovane tudi socialne veščine. Ugotovili smo, da večšina ni nekaj, kar bi se enkrat naučili in vselej bili zmožni udeležati. Zlasti mehke veščine so potrebne nenehne pozornosti, saj omogočajo managerjem, da znajo odreagirati v najrazličnejših situacijah in v stalno spreminjajočih se kolektivih.

Čas po industrijski revoluciji je prinesel ločnico

med službenim in prostim časom. Ravnotežje med njima je ključno za ohranjanje blaginje in kakovosti življenja. Prosti čas pa lahko preživimo na različne načine – lahko preprosto ne počnemo nič ali pa se ukvarjamo s hobiji, ki nas regenerirajo, navdihujejo in bogatijo. Ravnanje s časom je ena najbolj pomembnih veščin sodobnega časa, zato morajo tudi managerji dobro premisliti, kako bodo izrabili svoj prosti čas. Hobiji imajo vzgojni in izobraževalni pomen, zato je bilo smiselno iskati povezavo med hobiji in razvijanjem managerskih veščin. Predstavljajo priložnostno obliko učenja in so povezani z obilo vztrajnosti. Posamezni izmed njih razvijajo veščine vodenja, organiziranja, socialne, ravnanja s časom, strateškega razmišljanja, komunikacijske ipd. Zato smo z empirično raziskavo preverili raven managerskih veščin slovenski managerjev, vključivši projektne managerje, njihovega ukvarjanja s hobiji ter vpliva slednjih na razvoj managerskih veščin.

Faktorska analiza managerskih veščin in korelacije med njimi so pokazale pet skupin managerskih veščin, in sicer tehnične, konceptualne, osebne, medosebne in vodstvene veščine, slednje tri uvrščamo med mehke veščine. Slovenski managerji imajo najbolj razvite mehke veščine in se v največji meri ukvarjajo s fizično aktivnimi hobiji; sledijo hobiji v naravi in pasivno preživljanje prostega časa. S tem je bila potrjena ideja, da se morajo umski delavci, kot so managerji, v prostem času ukvarjati z nasprotno naravnanimi aktivnostmi, kot je šport, da bodo ohranjali ustrezno ravnotežje življenja.

Skozi raziskavo smo potrdili pozitiven vpliv ukvarjanja s hobiji na razvitost managerskih veščin. Ugotovili smo, da sicer ne moremo govoriti o posplošenem vplivu, torej, da vsi hobiji pozitivno vplivajo na razvitost managerskih veščin, ampak, da število hobijev pozitivno korelira z razvitostjo znanja, veščinami helikopterskega pogleda, veščinami abstraktnega in logičnega razmišljanja ter da hobi, ki mu anketiranec nameni največ prostega časa, najbolj pozitivno korelira z veščinami hitrega odločanja, veščinami ravnanja s časom, veščinami opolnomočenja zaposlenih, veščinami logičnega razmišljanja, veščinami etičnega in moralne ravnanja. Ukvarjanje z družabnimi in računalniškimi igrami ter RC hobiji pozitivno vplivajo na razvitost veščin ravnanja s časom, veščine izbrati in organizirati sodelavce in strateške in podjetniške veščine ter da potovanja, učenje tujih jezikov in kulinarika pozitivno vpliva na razvitost veščin kritičnega razmišljanja.

Presenetljiva ugotovitev je bila, da se managerji v povprečju ukvarjajo pretežno s hobiji individualne narave, in da je bolj od druženja in mreženja pomemben

razlog razbremenitve. Če pa že gledamo kolektivne hobije, potem so pa prijatelji in družinski člani tisti, ki so skupaj z managerji aktivni pri izbranem hobiju. Vrsta socialne mreže v povprečju pozitivno korelira z veščinami, kot so pogajanje, strateške in podjetniške veščine, veščine helikopterskega pogleda, veščine abstraktnega in logičnega razmišljanja. Ugotovljena pozitivna povezanost socialnega kroga in ocen razvitosti managerskih veščin predstavlja zametek za nadaljnje raziskave zlasti interesnih aktivnostih, pri katerih bi se lahko družili s sodelavci in poklicnimi-stanovskimi kolegi ter tako izpopolnjevali kakšno od managerskih veščin.

Ob analizi odgovorov iz anketnega vprašalnika je bilo zaznati tudi nekaj pomanjkljivosti in omejitev. Glede na prejete odgovore je bilo mogoče čutiti subjektivnost ocenjevanja razvitosti managerskih veščin, v smislu pristranskosti oziroma nagnjenosti k dajanju bolj pozitivnih ocen. Ocenjujemo, da bi bila subjektivnost ocen lahko eden glavnih razlogov za nepotrjevanje določenih hipotez. Da bi se izognili tovrstni pomanjkljivosti, bi morali empirično raziskavo razširiti na managerjeve sodelavce, člane tima, in pri njih preveriti raven managerskih veščin njihovega šefa. Subjektivno samooceno je možno izboljšati tudi s ponavljanjem meritev.

Nabor managerskih veščin je sicer bil narejen na osnovi študije literature, a ugotavljamo, da bi v faktorsko analizo lahko vključili širši nabor in z analizo izluščili le najpomembnejše. Pomanjkljivosti nabora hobijev sta lahko dve, in sicer da so bili hobiji neustrezno grupirani ali da smo jih sploh grupirali. Če bi v anketni vprašalnik vključili posamezne hobije, ki bi jih potem s faktorsko analizo razvrstili v skupine, bi bili rezultati drugačni, a bi bil anketni vprašalnik zaradi tega obsežnejši, kar bi od izpolnjevanja odvrnilo anketirance. Poleg tega je bila omejitev lahko tudi osredotočanje na »izbrani hobi« - če bi anketiranci odgovarjali za 3 hobije, ki bi jih upoštevali pri analizi, bi bili rezultati prav tako drugačni. A tudi v tem primeru bi raziskava postala zelo kompleksna.

Opravljen raziskava predstavlja zametke nadaljnjim raziskavam in strokovnim razpravam, čeprav ugotavlja sicer posamične, a nezanemarljive pozitivne učinke ukvarjanja s hobiji na izpopolnjevanje managerskih veščin. Predlagamo fokusne raziskave po posameznih hobijih in razširitev nabora raziskovalnih metod, s čimer bi še povečali zanesljivost vzorca, zmanjšali subjektivnost odgovorov ter optimizirali samo raziskavo.

Viri in literatura

- Al-Madhoun, M. & Analoui, F. (2001). Developing managerial skills in Palestine. *Education + Training*, 44(8/9), 431-442.
- Anderson, L. (2010). Dance Yourself Happy. *Psychology Today*, 43 (4), 1.
- Bartley, S. (2008). Chance to showcase skills and crafts. *The Times Educational Supplement*, (4776), F4.
- Blakeslee, S. (2003). Virtual sharpshooters, real skills. *International Herald Tribune*, 1.
- Booth, R. (2009). Front: Video games are good for children - EU report: Players learn essential facts and life skills: Call for schools to make use of computer games. *The Guardian*, 2.
- Burke, S. & Collins, K. M. (2001). Gender differences in leadership styles and management skills. *Women in Management Review*, 16(5), 244-257.
- Castellano, S. (2011). Top 10 Project Management Trends for 2011. *T + D*, 65(3), 23.
- Coalter, F. (2005). *The Social Benefits of Sport: An Overview to Inform the Community Planning Process*. SportScotland Research Report no. 98. Edingurgh: Institute for Sport Research, University of Stirling.
- CPI, Center RS za poklicno izobraževanje (2010). Prosti čas. Najdeno 15.5.2012 na spletnem naslovu http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/TrajnostniRazvoj/06_Prosti_cas.pdf
- Day, D. V., Gordon, S. & Fink, C. (2012). The Sporting Life: Exploring Organizations through the Lens of Sport. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 1-37.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., Ghauri, P. & Grønhaug, K. (2008). Poslovne raziskave, *Business Research*. Harlow: Pearson.
- Eschleman, K.J., Madsen, J., Alarcon, G., Barelka, A. (2014). Benefiting from creative activity: The positive relationships between creative activity, recovery experiences, and performance-related outcomes. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joop.12064/epdf> (found 25.6.2015)
- Evenden, R. & Anderson, G. (1992). *Management Skills: Making the Most of People*. Wokingham: Addison-Wesley.
- Faugier, J. & Sargeant, M. (1997). Sampling hard to reach populations. *Journal of Advanced Nursing*, 26, 790-796.
- Flintoff, J-P. (2002). Children get smart with their computer games: Shooting baddies may help the development of academic skills. *Financial Times*, 11.
- Freericks, R., Hartmann, R. & Stecker, B. (2010). *Freizeitwissenschaft. Handbuch für Pädagogik, Management und nachhaltige Entwicklung*. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag GmbH.
- Gelber, S. M. (1999). *Hobby: Leisure and the Culture of Work in America*. New York: Columbia University Press.
- Gentry, W. A., Harris, L. S., Baker, B. A. & Leslie, J. B. (2008). Managerial skills: what has changed since the late 1980s. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(2), 167-181.
- Groce, M. M. (1996). *An Introduction to Travel Training. Travel Training for Youth with Disabilities*. Nichcy Transition Summary, 9, 2-5.
- How Can These Skills be Taught by Taking Up a Hobby? Najdeno 20. Maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.4u-2.com/hobbies/how-can-these-skills-be-taught-by-taking-up-a-hobby/>
- Hrenová, D. & Kamenec, P. (2011). The Management and Managerial Skills are Needed for the Slovak Manager. *Science & Military Journal*, 6(2), 61-67.
- Hunsaker, P. L. (2001). *Training management skills*. Upper Saddle River (N.J.): Prentice Hall.
- Sedlmayer M. et al. (2015). ICB : IPMA competence baseline, version 4.0. Nijkerk: IPMA, International Project Management Association.
- Jesenko, J. (2001). Statistika v organizaciji in management. Kranj: Moderna organizacija.
- Keishi, S. et al. (2010). Enjoying hobbies is related to desirable cardiovascular effect. *Springer Science+Business Media*, 25(2), 113-120.
- Kolar, M. (2008). Interesne dejavnosti za 9-letno osnovno šolo. Koncept. Ljubljana: Ministrstvo za šolstvo in šport. Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
- Korvola, L. A. (2005). A complimentary pair of hobbies. *Countryside and Small Stock Journal*, 89(5), 112-113.
- Lešnik, R. (1982). Prosti čas – delo, človek, družba, vzgoja. Maribor: Založba obzorje.
- Lipičnik, B. (1998). Ravnanje z ljudmi pri delu. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Lipovec, F. (1997). *Razvita teorija organizacije (ponatis)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Makes, M. 18 Ways Your Child Can Benefit From Hobbies. Najdeno 25. maja 2012 na spletnem naslovu <http://ezinearticles.com/?18-Ways-Your-Child-Can-Benefit-From-Hobbies&id=6006864>
- Menec, V. H. (2003). The relation between everyday activities and successful aging: A 6-year longitudinal study. *The Journals of Gerontology*, 58B(2), 74-82.
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row, cop.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA's: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco: Berrett-

Koehler Publishers, cop.

Morrison, L. (2008). *Developing Management Skills: What Great Managers Know and Do*. Journal of Education for Business, 84(6), 381-382.

Morrow, M. (2011). Hobbies, interests fire up career choices. Canadian HR Reporter; 24(4), 22.

My Hobby and Leisure Time. Najdeno 25. Maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.qlwg.ca/publica/skills/unit18/unit18.pdf>

Ng, L. C. (2011). Best management practices. Journal of Management Development, 30(1), 93-105.

Petz, B. (1997). *Osnove statističke metode za nematematičare*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Rees, W. D. & Porter, C. (2001). *Skills of Management* (5ed). London: Thomson Learning, cop.

Redbook – The Surprising Benefits of Finding a New Hobby (2009). Najdeno 26.7.2012 na spletnem naslovu <http://www.redbookmag.com/print-this/benefits-of-a-hobby>

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River (N.J.): Pearson Prentice Hall, cop.

Rossiter, A. P. (2009). *Away From the Office*.

Chemical Engineering Progress, 105(10), 60.

Rue, L. W. & Byars, L. L. (2003). *Management: Skills and Application*. Boston: McGraw-Hill/Irwin, cop.

Slavin, K. (2005). Why Am I Watching This? *Human Architecture*, 4(1/2), 63-68.

The Impact on Bussiness People. Pilotlight – 2011 Evaluation Report Summary. Najdeno 15.7.2012 na spletnem naslovu http://www.pilotlight.org.uk/static/misc/2011_evaluation_report_summary.pdf

Troha, V. (1985). Odvisnost položaja interesnih dejavnosti od vsebin in podružabljanja osnovne šole. *Sodobna pedagogika*, (1/2), p. 15-39.

Vaughan, R. (2009). Don't string us along on music funds. *The Times Educational Supplement*, (4856), 18.

Whetten, D. A. & Cameron, K. S. (2002). *Developing Management Skills* (5ed). Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, cop.

Winter, M. (2004). Cooking Up Fun. *Human Ecology*, 32(2), 2-5.

Yaczak, J. (2011). The Power of Ritual and Hobbies: Engaging in Favorite Pastimes Can Help People with Dementia. *Generations – Journal of the American Society on Aging*, 35(3), 71-73.



Mag. Valerija Ivajnskič je 2012 magistrirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani s področja Poslovanja in organizacije in pridobila naziv magistre znanosti. S projekti se je ukvarjala že med študijem, ko je med drugim bila tudi predsednica Mladih projektnih managerjev lokalnega odbora v Ljubljani. V okviru Slovenskega združenja za projektni management je pridobila certifikat CPMA združenja IPMA. Kot asistentka na Ekonomski fakulteti deli svoje znanje in izkušnje s študenti pri predmeti Projektni management in Ravnanje z ljudmi pri delu. Svojo karierno pot je začela kot programska managerka; trenutno pa je zaposlena kot projektna managerka v podjetju Iskra Zaščite, ki je pošlalo del mednarodne skupine Raycap, kjer deluje na področju razpisnih projektov podjetja, v okviru katerih med drugim sodeluje tudi pri vodenju ene od podružnic razvojnega centra.

Timsko delo pogoj za sočasno usvajanje izdelka

Lidija Rihar,

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, Aškerčeva 6, 1000 Ljubljana

lidija.rihar@fs.uni-lj.si

Janez Kušar

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za strojništvo, Aškerčeva 6, 1000 Ljubljana

janez.kusar@fs.uni-lj.si

Povzetek

V članku je prikazan postopek oblikovanja strukture timov pri sočasnem usvajanju izdelka, ki temelji na izračunu stopnje intenzivnosti sodelovanja udeležencev projekta sočasnega usvajanja izdelka. Ugotovljeno je bilo, da je za manjša podjetja primerna dvoravninska struktura timov, kjer je na prvi ravni projektni tim, na drugi ravni pa več delovnih timov posameznih zank sočasnega usvajanja izdelka. Za zagotavljanje uspešnega dela članov projektnega in več delovnih timov so predlagana potrebna komunikacijska orodja ter oblikovana komunikacijska matrika, ki določa način posredovanja informacij za izvedbo aktivnosti projekta sočasnega usvajanja izdelka. Prikazani so rezultati organizacije timskega dela pri sočasnem usvajanju izdelka za avtomobilsko industrijo.

Ključne besede: usvajanje izdelka, timsko delo, zanke sočasnega usvajanja izdelka, komunikacijska matrika

1. Uvod

Globalni trg daje možnost preživetja le tistim podjetjem, ki zagotavljajo kupcu izdelek po čim nižji ceni in ustrezni kakovosti. To pomeni, da je možno ponuditi kupcu pravi izdelek glede na zahtevano funkcionalnost in kakovost, ob pravem času, na pravem mestu, v pravi kakovosti ter po pravi ceni. Izdelek, ki ni izdelan po željah in zahtevah kupcev ali pride na trg prepozno oziroma je predrag, ne bo konkurenčen in zanimiv za kupca (Dickman, 2009). Za doseg te cilje mora podjetje preiti iz sekvenčnega na sočasno usvajanje izdelka. Usvajanje¹ izdelka zajema: zasnovo, razvoj, industrializacijo, poizkusno proizvodnjo izdelka ter potrditev izdelka in procesov.

Sekvenčno usvajanje izdelka karakterizira zaporedno izvajanje stopenj procesa usvajanja izdelka (Prasad, 1996). Opazovana stopnja procesa se lahko prične šele, ko se predhodna stopnja v celoti konča. Informacije opazovane stopnji procesa se postopno gradijo in so ob koncu opazovane stopnje popolno zgrajene in se v celoti posredujejo v naslednjo stopnjo (slika 1).

¹ Po slovarju slovenskega knjižnega jezika je: usvájanje -a s (á) glagolnik od usvajati: usvajanje tujih izkušenj / usvajanje novih tehnoloških procesov / usvajanje učne snovi

V nasprotju s sekvenčnim usvajanjem izdelka je sočasno usvajanje izdelka, ki karakterizira vzporedno izvajanje stopenj procesa (Prasad, 1996; Kušar, 2004).

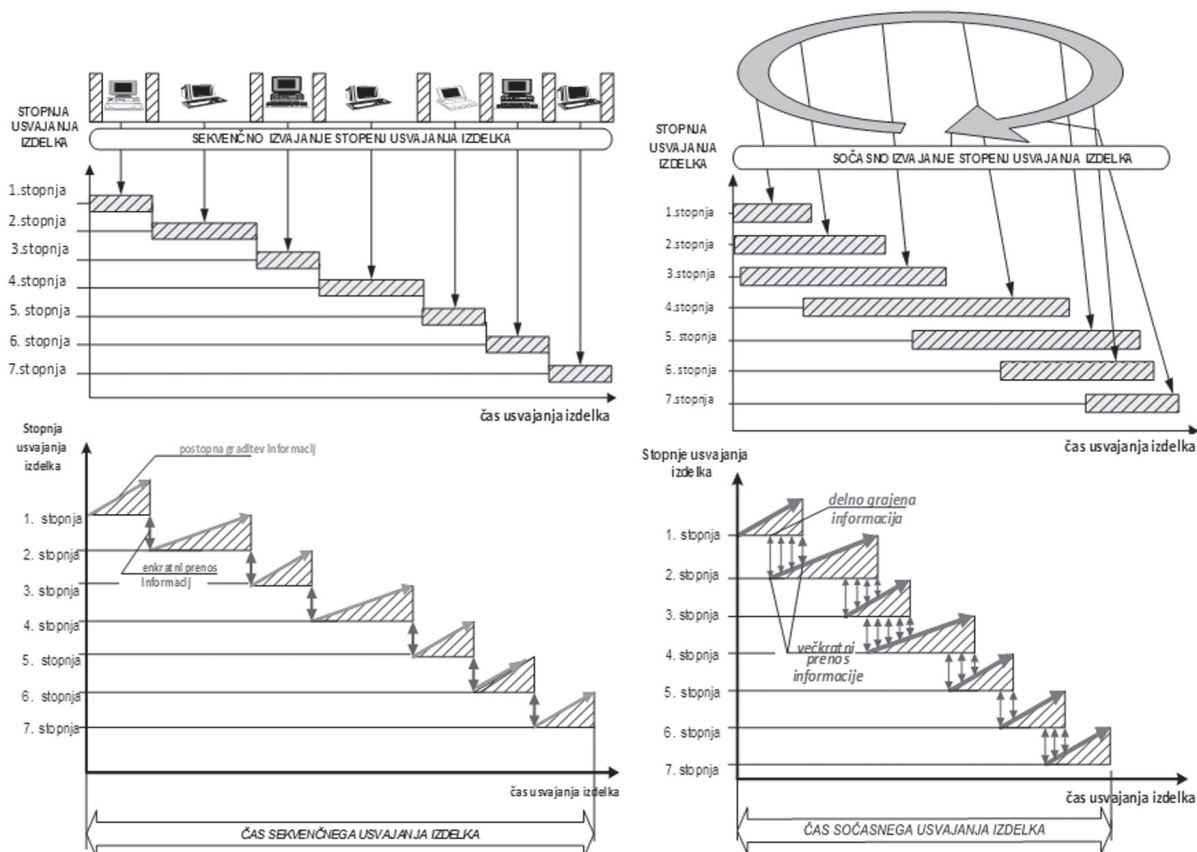
Tu se opazovana stopnja procesa usvajanja izdelka lahko prične že pred končanjem njej predhodne stopnje. Informacije o opazovani stopnji procesa se gradijo postopno in se že med gradnjo posredujejo delne informacije naslednji stopnji, kar pomeni, da se dve ali več stopenj procesa izvaja sočasno (slika 1).

S prehodom iz sekvenčnega na sočasno usvajanje se doseže tudi bistveno krajši čas in nižje stroške usvajanja izdelka (Kušar, 2004), kar prikazuje slika 2.

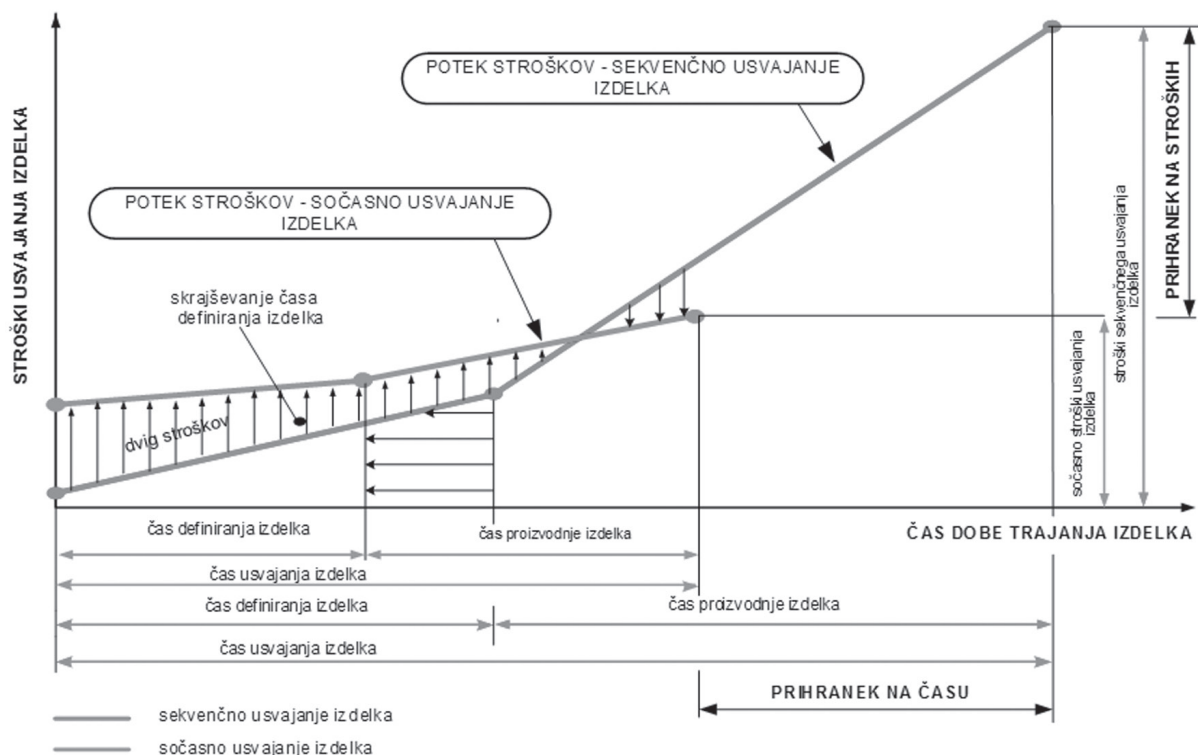
Kot je razvidno iz slike 2, pri sekvenčnem usvajanju izdelka stroški definiranja izdelka zaradi zaporedne izvedbe stopenj enakomerno naraščajo, stroški proizvodnje naraščajo hitro zaradi dolgih interakcijskih zank izvedbe ter sprememb oziroma odpravljanja napak.

Pri sočasnem usvajanju izdelka so stroški v začetnih stopnjah zaradi vzporedne oziroma sočasne izvedbe aktivnosti definiranja izdelka veliko večji zaradi intenzivnega vložka dela v primerjavi s sekvenčnim usvajanjem, medtem ko so stroški proizvodnje bistveno nižji in to zaradi kratkih interakcijskih zank izvedbe sprememb oziroma odpravljanja napak.

Pri sočasnem usvajanju izdelka obstajajo interakcije med posameznimi stopnjami procesa. V ta namen je



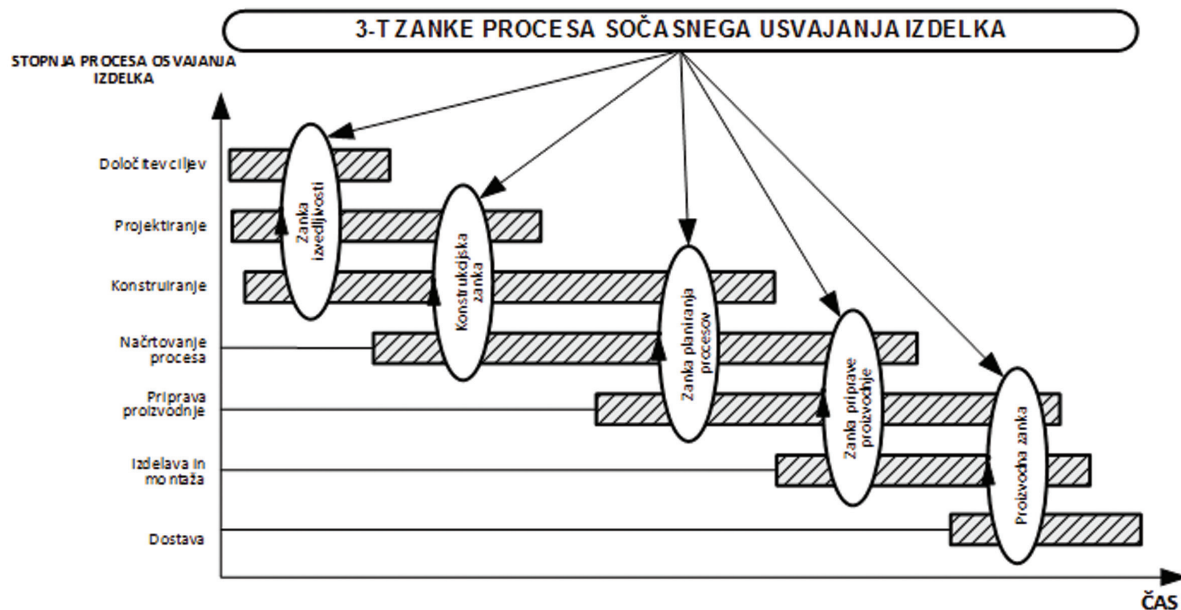
Slika 1: Sekvenčno in sočasno usvajanje izdelka (vir: prirejeno po Kušar 2004)



Slika 2: Časi in stroški sekvenčnega in sočasnega usvajanja izdelka (vir: prirejeno po Kušar, 2004)

bila za izvedbo interakcij med stopnjami usvajanja izdelka razvita stezno-zankasta tehnologija (Dickman, 2009; Winner, 1988). S tipom zanke je popisan tip sodelovanja med prekrivajočimi se stopnjami procesa.

Winner (Winner, 1988): predlaga uporabo 3-T zank, kjer obstaja medsebojno sodelovanje med tremi stopnjami procesa sočasnega usvajanja izdelka (slika 3).

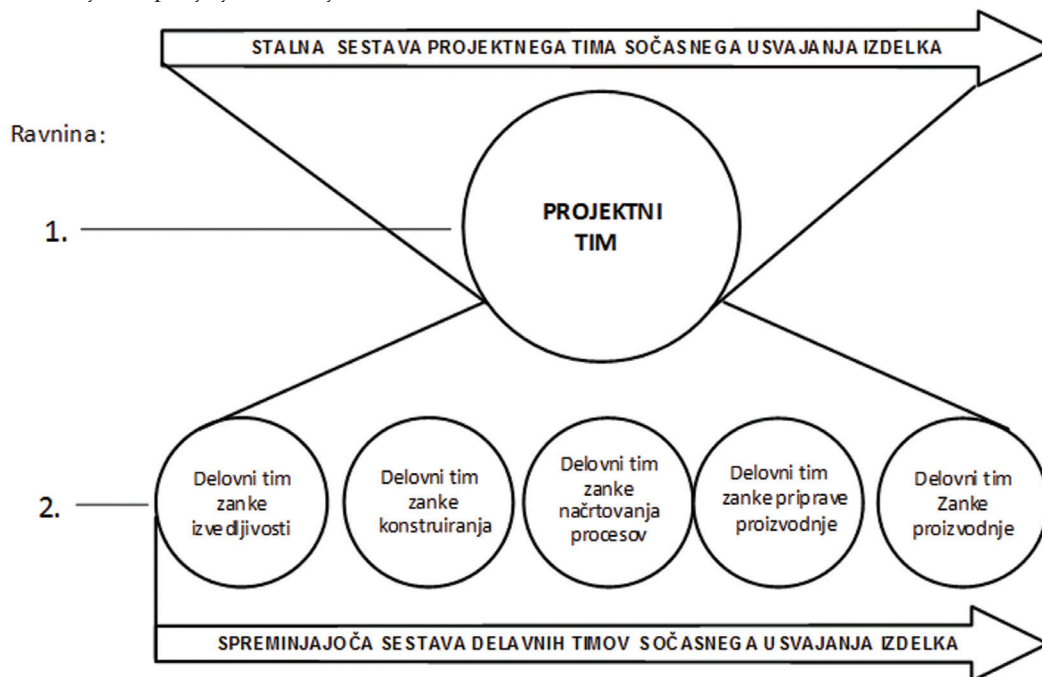


Slika : 3-T stezno-zankasti proces sočasnega usvajanja izdelka (vir: prirejeno po Rihar, 2012)

V vsaki zanki procesa sočasnega usvajanja se na podlagi zahtev in omejitev izvede sprememba vstopkov v izstopke (Prasad, 1996; Kušar, 2014A).

Za izvajanje T-3 zank sočasnega usvajanja izdelka se v majhnih podjetjih načrtuje dvoravnska

struktura timov (Kušar, 2004; Rihar, 2012), kjer se na prvi ravni oblikuje projektni tim s stalno sestavo in drugi ravni delovni timi zank sočasnega usvajanja izdelka s spreminjajočo se sestavo, kar je prikazano na Sliki 4.



Slika 4: Dvoravnska struktura timov stezno-zankastega sočasnega usvajanja izdelka (vir: Rihar, 2012)

Naloga projektnega tima sočasnega usvajanja izdelka je vodenje in nadzor izvedbe projekta, naloga delovnih timov pa je izvajanje deklariranih nalog zank sočasnega usvajanja izdelka.

Iz prikazanega se vidi, da sočasnega usvajanja izdelka ni brez dobro organiziranega timskega dela, ki predstavlja sredstvo za organizacijsko integracijo. Timsko delo pri sočasnem usvajanju izdelka se prične z oblikovanjem sestave projektnega tima in delovnih timov za izvedbo zank sočasnega usvajanja izdelka. Za uspešno timsko delo je potreben tudi izbor komunikacijskih orodij za delo v projektnem timu in delovnih timih zank sočasnega usvajanja izdelka ter oblikovanje komunikacijske matrike za stalno in neposredno izmenjavo informacij med udeleženci sočasnega usvajanja izdelka.

Za oblikovanje projektnega in delovnih timov zank sočasnega usvajanja izdelka je bila uporabljena metoda izračuna stopnje kooperativnosti sodelujočih organizacijskih enot na projektu (za oblikovanje projektnega tima) in v posamezni zanki sočasnega usvajanja (za oblikovanje delovnih timov zank). Osnova za izračun stopnje kooperativnosti med udeleženci projekta je matrika odgovornosti projekta in matrike odgovornosti zank sočasnega inženiringa.

2. Timsko delo pri sočasnem usvajanju izdelka

2.1. Oblikovanje timov za sočasno usvajanje izdelka

Tim je definiran kot majhna skupina posameznikov, ki se aktivirajo za doseg skupnega cilja, za katerega so odgovorni in se lahko nahajajo na isti lokaciji.

Virtualni tim je definiran kot tim, sestavljen iz članov, ki so razmeščeni po različnih lokacijah, regijah ali državah in presegajo razdalje, organizacijske in nacionalne meje (Rad, 2003; Kušar, 2014B).

Geografsko razpršeni virtualni tim podjetju omogoča, da se v tim vključi najboljše člane, ne glede na njihovo lokacijo. Poleg navedene prednosti gre pri virtualnem timu tudi za velik časovni in stroškovni prihranek, poleg tega pa se virtualni tim lahko po potrebi večkrat sestane tudi za krajši čas, kar bi bilo v timu težko izvedljivo (Kušar, 2014B).

Timi za sočasno usvajanje izdelka so oblikovani v dvoravninski strukturi (slika 4). Na prvem nivoju je oblikovan projektni tim usvajanja izdelka. V sestavi projektnega tima sodeluje po en predstavnik vsake od organizacijskih enot, ki je na projektu tudi nosilec odgovornosti za svoje strokovno področje. Člani projektnega tima ostanejo ves čas projekta v nespremenjeni sestavi. V projektnem timu je tudi vodja delovnega tima izvedbene zanke, ki pa ni prisoten ves čas trajanja projekta, ampak je prisotnost odvisna na kateri stopnji usvajanja (v kateri zanki) se trenutno nahaja projekt.

Za oblikovanje delovnih timov zank je izdelana matrika odgovornosti (slika 5), kjer je določena odgovornost in način sodelovanja med izvajalci aktivnostmi v posamezni zanki (Duhovnik, 2009; Kušar, 2008).

Sestava timov je določena na podlagi izračuna stopnje intenzitete dodeljene odgovornosti pri izvajanju posamezne aktivnosti. Dodeljena odgovornost posameznih organizacijskih enot v času izvajanja aktivnosti, narekuje stopnjo sodelovanja med posameznimi službami, pri čemer je uporabljena metoda točkovanja po zgledu: odgovoren - sodeluje - informiran, kar prikazuje preglednica 1.

ID	Name	služba 1	služba 2	služba 3	služba 4	služba 5	služba 6
0	PROJEKT						
1	1. IZDELAVA						
2	Aktivnost1	▼	●	↔	↔		↔
3	Aktivnost 2	▼		●	↔	↔	
4	Aktivnost3	▼	↔	●	↔	↔	
5	Aktivnost4	▼	▼	●	▼		

LEGENDA

ODGOVOREN ●

SODELUJE ↔

INFORMIRAN ▼

Slika 5: Matrika odgovornosti (vir: Rihar, 2012)

Preglednica 1: Vrednotenje odgovornosti (vir: Rihar, 2012)

Število točk	Intenziteta odgovornosti posamezne službe pri izvajanju aktivnosti
1	informiran
3	sodeluje
9	odgovoren; soodgovoren

Za vrednotenje, ki se izvede s točkovanjem po metodi 9-3-1, se uporabi matrika odgovornosti aktivnosti

zanke (slika 6). Matrika odgovornosti (slika 6) je osnova za izračun stopnje intenzivnosti sodelovanja:

ID	Name	služba 1	služba 2	služba 3	služba 4	služba 5	služba 6
0	PROJEKT						
1	1. IZDELAVA						
2	Aktivnost1	1	9	3	3		3
3	Aktivnost 2	1		9	3	3	
4	Aktivnost3	1	3	9	3	3	
5	Aktivnost4	1	1	9	1		

LEGENDA		
ODGOVOREN	●	9
SODELUJE	⌘	3
INFORIRAN	▽	1

Slika 6: Točkovanje v matriki odgovornosti po metodi 9-3-1 (vir: Rihar, 2012)

Stopnja intenzivnosti sodelovanja = Σ dodeljenih točk posamezni organizacijski enoti v zanki / Σ vseh dodeljenih točk v zanki

Po pregledu doseženih vrednosti stopnje skupne intenzitete odgovornosti članov delovnih timov pri izvajanju aktivnosti zank usvajanja izdelka se:

- član delavnega tima posamezne zanke usvajanja izdelka z maksimalnim faktorjem skupne intenzitete odgovornosti določi za vodjo delovnega tima te zanke,
- v posamezne delovne time zanke usvajanja izdelka vključijo predstavniki tistih služb podjetja katerih stopnja skupne intenzitete odgovornosti presega 5%,
- v delovne time zank usvajanja izdelka vključijo tudi predstavniki dobaviteljev in kupcev in to ne glede na vrednost stopnje skupne intenzitete odgovornosti v izogib nesoglasij ob nepravilnem razumevanju zahtev dobaviteljev in kupcev.

Za učinkovito delo timov ali virtualnih timov so potrebna ustrezna orodja, katera podpirajo (virtualno) timsko delo. Preglednica 2 na naslednji strani prikazuje prednosti in slabosti najpogostejše uporabljenih orodij za komunikacijo v timu oziroma v virtualnem timu.

Poleg orodij za timsko delo je potrebno definirati še način komunikacije med vodstvom in ostalimi udeleženci projekta.

Vsaka od zank sočasnega usvajanja izdelka potrebuje vhodne in oblikuje izhodne podatke. Prehajanje v naslednjo zanko ni možno, če predhodna zanka ni sklenjena (Kušar, 2004).

S komunikacijsko matriko zank sočasnega usvajanja izdelka je določen način posredovanja informacije /dokumenta (preglednica 3). Za vse aktivnosti se določi in opravi opis:

- vhodnih informacij s potrebnimi dokumenti, da se posamezna aktivnost lahko začne izvajati;
- izhodnih informacij, in potrebnih dokumentov, ki nastanejo pri izvajanju posamezne aktivnosti;
- orodij, v katerih se nahaja ali v katerih nastaja informacija;
- kdo oblikuje informacijo in komu jo mora posredovati;
- standardnih dokumentov, ki jih je potrebno pri določenih aktivnosti izpolniti, glede na zahtevane standarde in organizacijske predpise;
- komunikacijskih kanalov za posredovanje informacij/dokumentov.

Preglednica 3: Komunikacijska matrika vhodnih in izhodnih informacij in dokumentov (vir: Rihar, 2012)

ID	Vhodna informacija - dokument	Aktivnost	Izhodna informacija - dokument	Orodja uporabljena pri izvajanju	Informacija (dokument) posreduje	Informacija (dokument) prejme
1	Vhodna informacija 1;... Vhodni dokument 1; ..	Aktivnost 1	Izhodna informacija 1;... Izhodni dokument 1,...	Uporabljeno orodje sočasnega usvajanja	Služba, ki posreduje informacije ali dokument	Služba, ki prejme informacijo ali dokument
...	...	...	...	...	...	...
n	Vhodna informacija n;... Vhodni dokument n; ..	Aktivnost n	Izhodna informacija n;... Izhodni dokument n,...	Uporabljeno orodje sočasnega usvajanja	Služba, ki posreduje informacije ali dokument	Služba, ki prejme informacijo ali dokument

Preglednica 2: Prednosti in slabosti orodij za delo v timih oziroma virtualnih timih (vir: povzeto po Rihar, 2012; Duarte, 2006)

Komunikacijsko orodje	Značilnost	Prednosti	Slabosti
SESTANEK TIMA na isti lokaciji Primeren za: TIMSKO DELO	- Najboljše orodje za komuniciranje v realnem času zaradi osebnega stika ter vizualne in verbalne komunikacije med člani tima. - Sestanki so lahko formalni ali neformalni.	- Vizualna in verbalna komunikacija; - Osebnostni kontakt med člani tima. - Vsi člani tima se poznajo. - Udeleženci se lahko pripravijo na sestanek.	- Vsi člani tima morajo imeti čas za udeležbo na sestanku. - Veliko časa za potovanja. - Visoki stroški potovanj.
VIDEO KONFERENCA Primerna za: VIRTUALNI TIM	Dobro orodje za komuniciranje v realnem času zaradi vizualne in verbalne komunikacije in možnih interakcij med člani tima.	- Vizualna in verbalna komunikacija. - Posredni osebni kontakt. - Takojšnja komunikacija. - Niso potrebna draga potovanja. - Prihranek časa. - Člani tima se lahko pripravijo na sestanek, če je v naprej posredovan namen in dnevni red. - Uporaba audi /video opreme.	- Vsi člani tima morajo biti istočasno prisotni. - Potrebna predhodna priprava. - Časovni zamik slike zaradi oddaljenost. - Strošek zaradi komunikacijskih poti.
AUDIO KONFERENCA Primerna za: VIRTUALNI TIM	- Dobro orodje za komuniciranje v realnem času. - Verbalna komunicira in možnosti interakcij med člani tima. - Deluje v internetnem okolju.	- Zanesljivo in vedno razpoložljivo komunikacijsko orodje. - Udeleženci so na različnih lokacijah. - Udeleženci potrebujejo le internetno povezavo. - Nizka cena uporabe.	- Mogoča je le verbalna komunikacija. - Udeleženci morajo biti istočasno v komunikacijskem omrežju.
GLASOVNA SPOROČILA (Voice mail) Primerna za: VIRTUALNI TIM	- Neosebno orodje za komuniciranje. - Le za nujna sporočila.	- Sporočilo je naslovniku posredovano ne glede na njegovo prisotnost. - Prejemnik ima čas, za pripravo na odgovora.	- Neosebna komunikacija. - Primerno za nujna, kratka sporočila.
E-SPOROČILA (E-mail) Primerna za: VIRTUALNI TIM	- Neosebno komuniciranje, brez vizualne in verbalne komunikacije. - Ni možnosti interakcij med člani tima.	- Pošiljanje pisnih sporočil in dokumentov. - Potrjevanje prevzema sporočila.	- Neosebna komunikacija. - Omejitev velikosti poslanih dokumentov.
SODELOVANJE Z VIRTUALNO PRISOTNOSTJO (Groupware, Work group support system) Primerna za: VIRTUALNI TIM	- Možna verbalna komunikacija med člani tima. - Izmenjava informacij v realnem času. - Komuniciranje med več člani tima hkrati. - Pri izvedbi delovne naloge omogoča hkratno delo večih udeležencev, ki so na različnih lokacijah. - Skupne baze podatkov. - V naprej mora biti definiran komunikacijski proces.	- Sočasno sodelovanje članov tima, ki so na različnih lokacijah. - Sočasna izmenjava podatkov in informacij. - Dostop do podatkov na skupnem strežniku. - Z dodatno video opremo je mogoča tudi vizualna komunikacija. - Informacije je mogoče članom tima posredovati preko telefonskih sporočil.	- Obremenjuje računalniške komunikacije. - Zahteva po ustreznih programski opremljeni.
ELEKTRONSKA TABLA (Electronic white board) Primerna za: TIMSKO DELO in VIRTUALNI TIM	Prenosna ali fiksna tabla, ki omogoča elektronski zajem podatkov, njihovo posredovanje in arhiviranje.	- Enostavna uporaba. - Predhodna priprava gradiva. - Namenjena je beleženju rezultatov. - Hiter elektronski prenos vsebine na tabli ostalim članom tima.	Občutljiva za uporabo.

Vsaka zanka se konča s pregledom opravljenega dela, ki zajema pregled: obvladovanja ciljev in obsega, obvladovanja terminov, obvladovanja virov in odgovornosti, obvladovanja tveganj, obvladovanja komunikacij, obvladovanja stroškov in obvladovanja kakovosti ter po potrebi obvladovanje oskrbe.

Brez uspešno opravljenega kontrolnega pregleda ob zaključku izvedene zanke ni mogoč prehod v naslednjo zanko. Odstopanja od načrtovanih ciljev je treba prepoznati ter predvideti preventivne ukrepe za njihovo preprečitev. Določiti je potrebno tudi način za obvladovanje sprememb. Slika 7 na naslednji strani prikazuje zanke sočasnega usvajanja s splošnim prikazom vhodnih in izhodnih informacij.

3. Organizacija timskega dela pri sočasnem usvajanju komponente za avtomobilsko industrijo

Cilj projekta je izdelava konkurenčnega pedalnega sklopa osebnega avtomobila, ki bo ustrezal zahtevani kakovosti, zanesljivosti, masi, ceni in času usvajanja.

Projekt sočasnega usvajanja komponent pedalnega sklopa je bil razdeljen v šest stopenj usvajanja, in to:

1. stopnja: Priprava projekta sočasnega usvajanja

pedalnega sklopa,

2. stopnja: Razvoj pedalnega sklopa,
3. stopnja: Razvoj procesa pedalnega sklopa,
4. stopnja: Poizkusna proizvodnja pedalnega sklopa,
5. stopnja: Kvalifikacija pedalnega sklopa
6. stopnja: Redna proizvodnja pedalnega sklopa

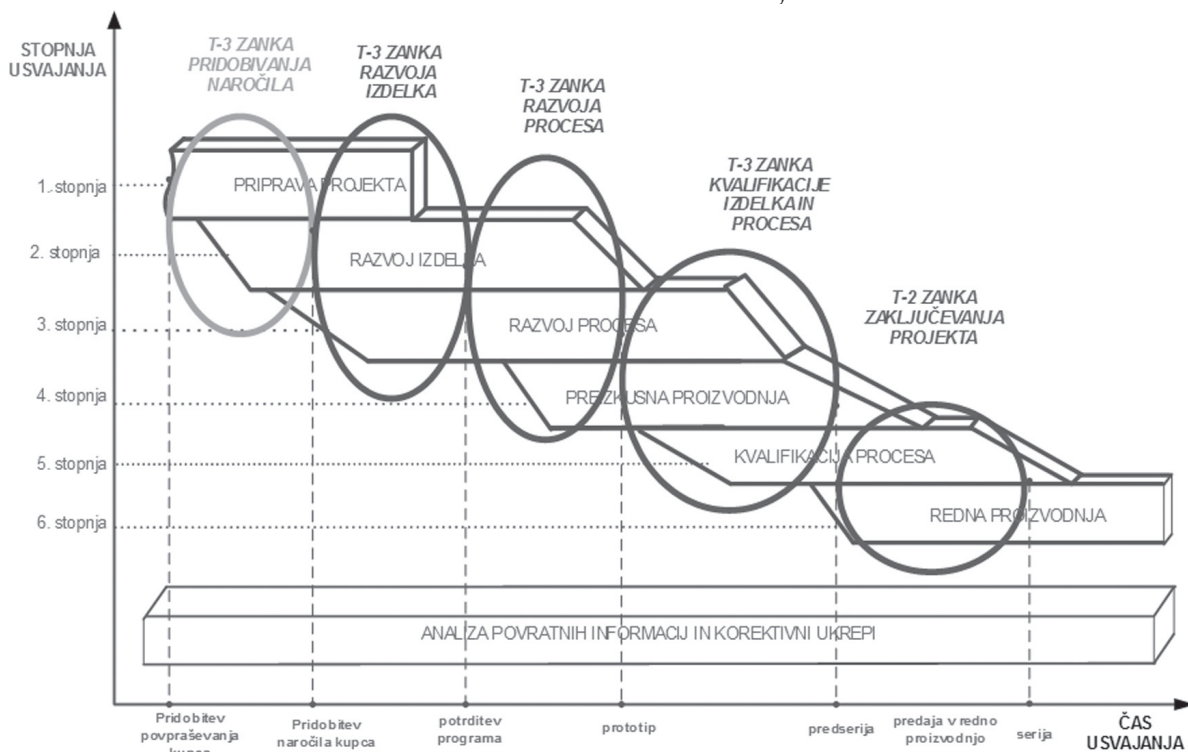
Znotraj šestih stopenj sočasnega usvajanja pedalnega sklopa je bilo definiranih 280 aktivnosti ter določenih pet zank sočasnega usvajanja in to:

1. Zanka pridobivanja naročila – T- 2 zanka,
2. Zanka razvoja pedalnega sklopa – T-3 zanka,
3. Zanka razvoja procesa pedalnega sklopa – T - 3 zanka,
4. Zanka kvalifikacije pedalnega sklopa in – T - 3 zanka,
5. Zanka zaključevanja projekta usvajanja pedalnega sklopa – T - 2 zanka

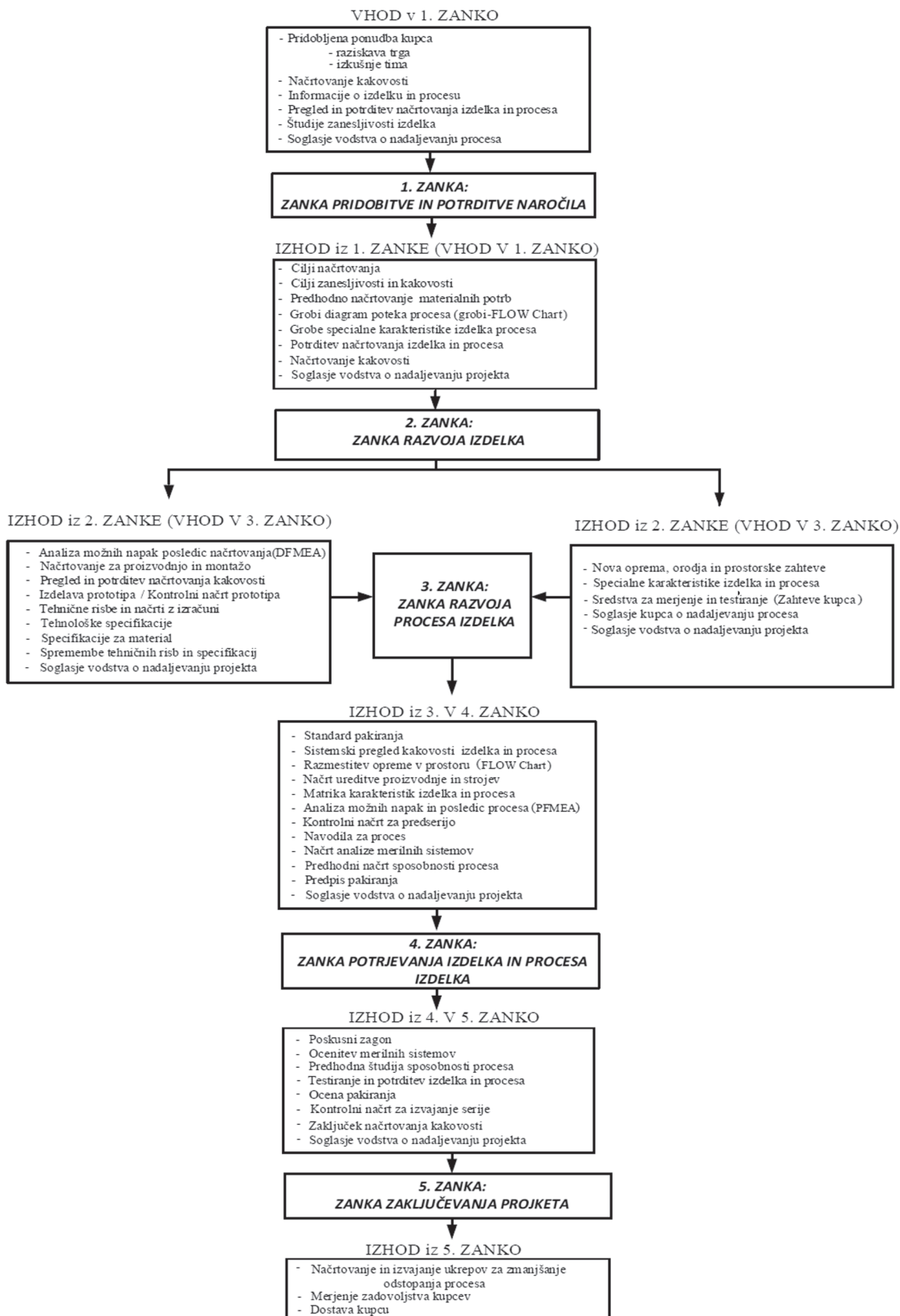
Slika 8 prikazuje način oblikovanja zank sočasnega usvajanja pedalnega sklopa in sodelovanja med stopnjami usvajanja.

3.1. Oblikovanje timov sočasnega usvajanja komponente pedalnega sklopa

Oblikovana je bila dvoravnska struktura timov

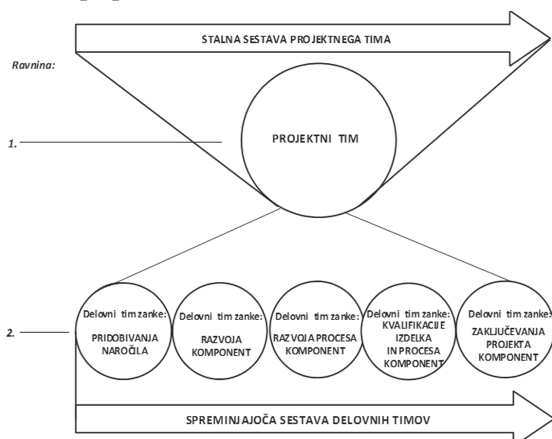


Slika 8: Oblikovanje zank sočasnega usvajanja pedalnega sklopa (vir: Rihar, 2012)



Slika 7: Vhodne in izhodne informacije zank sočasnega usvajanja izdelka – splošen prikaz (vir: Rihar, 2012)

sočasnega usvajanja izdelkov (Kušar, 2008; Rihar, 2012), zato je na prvi ravni projektni tim, na drugi ravni pa pet delovnih timov (slika 9).



Slika 9: Struktura timov sočasnega usvajanja pedalnega sklopa (vir: Rihar, 2012)

3.1.1. Oblikovanje projektnega tima sočasnega usvajanja komponente pedalnega sklopa

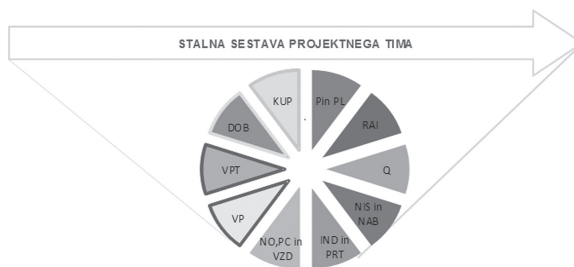
Projektni tim sočasnega usvajanja pedalnega sklopa bo vodil celotni potek izvedbe projekta, reševal organizacijska nesoglasja in se dogovarjal za strategijo opravljanja nalog. Vodstvo podjetja se je odločilo, da bodo v projektni tim vključeni:

- vodja projekta VP - stalni član,
- vodja projektnega tima obravnavane zanke VPT - nestalni član,
- vodja nabave – zunanje ter nabave in prodaje investicijskih sredstev (NAB+NIS) - stalni član,
- vodja prodaje in prodajne logistike (P+PL) - stalni član,
- vodja razvoja (RAZ) - stalni član,
- vodja industrializacije in proizvodno razvojne tehnologije (IND+PRT) - stalni član,
- vodja načrtovanja in oskrbe proizvodnje, vzdrževanja ter proizvodnega centra (NO+VZD+PC) - stalni član,
- vodja kakovosti (Q) - stalni član,
- vodja dobaviteljev (DOB) - stalni član,
- vodja kupcev (KUP) - stalni član,

Slika 10 prikazuje sestavo projektnega tima sočasnega usvajanja pedalnega sklopa.

Člani projektnega tima, razen vodje projekta, bodo del delovnega časa posvetili delu na projektu, preostali del delovnega časa pa bodo opravljali naloge v oddelku oziroma službi, kateri pripadajo.

Vodja projekta bo za čas trajanja projekta usvajanja



Slika 10: Projektni tim sočasnega usvajanja pedalnega sklopa (vir: Rihar, 2012)

pedalnega sklopa izločen iz oddelka kateremu pripada in bo poln delovni čas angažiran na projektu. Po zaključku projekta se bo vrnil v svoj oddelok.

3.1.2. Oblikovanje delovnih timov zank sočasnega usvajanja komponent pedalnega sklopa

Kot prikazuje slika 10 bo v proces sočasnega usvajanja pedalnega sklopa vključenih pet delovnih timov za pet zank.

V delovne time zank bodo vključeni strokovnjaki štirinajstih strokovnih služb podjetja ter predstavnika strateških dobaviteljev in kupcev, glede na stopnjo skupne intenzitete odgovornosti za izvedbo v posamezno zanko vključenih aktivnosti.

Ko podjetje pridobi ponudbo, se prične izvajanje aktivnosti prve zanke: »Zanka pridobivanja naročila«, ki vključuje tri stopnje sočasnega usvajanja pedalnega sklopa, in to:

- priprave projekta,
- razvoja izdelka in
- razvoja procesa pedalnega sklopa.

Zanka se izvede, ko prodaja presodi, da je smiselno izdelati ponudbo za usvajanje pedalnega sklopa.

Prvi zanki sledijo druga, tretja, četrta in peta zanka (Kušar, 2014A). Vodja projekta se je v soglasju z vodstvom podjetja odločil, da bo intenziteta odgovornosti posameznega člana virtualnega tima pri izvajanju aktivnosti določene zanke točkovana po metodi 9-3-1.

Rezultate točkovanja odgovornosti članov timov pri izvajanju aktivnosti prve zanke usvajanja pedalnega sklopa: »Zanka pridobivanja naročila« podaja preglednica 4.

Iz preglednice 4 je razvidno, kakšno odgovornost ima posamezni član tima za izvedbo aktivnosti prve zanke sočasnega usvajanja pedalnega sklopa.

Postopek točkovanja odgovornosti članov tima je bil izveden tudi za vse ostale zanke sočasnega usvajanja pedalnega sklopa.

Rezultati izračuna faktorja skupne intenzitete

Preglednica 4: Točkovanje odgovornosti članov tima: »Zanka pridobivanja naročila« (vir: Rihar, 2012)

ID	Name	1. UP	2. P	3. VP	4. RAI	5. IND	6. Q	7. PRT	8. NIS	9. NAB	10. PC	11. NO	12. VZD	13. RAC	14. PL	15. DOB	16. Kup
0	SOČASNO OSVAJANJE PEDALNEGA SKLOPA																
1	Ponudbeni del projekta																
2	Priprava projekta																
3	Pregled povpraševanja																
4	Prejem in določitev statusa povpraševanj		9														3
5	Pregled popolnosti zahtev		9		3												
6	Odpiranje projekta		9	1	1	1	1		1	1					1		
7	Izdelava povpraševanja		9	1	1	1	1		1	1					1		
8	Definiranje projektne skupine		9	1	1	1	1		1	1					1		
9	Osnutek repartitije																
10	Inicijski sestanek 1 (povpraševanje)		9	3	3	3	3		3	3					3		
11	Pridobitev ponudb																
12	Pridobivanje ponudb Nabava																
13	Izbor potencialnih dobaviteljev									9						1	
14	Kreiranje in lansiranje povpraševanj									9							
15	Pridobivanje ponudb									9							
16	Analiza ponudb									9							
17	Izbrana ponudba investicijskih sredstev									9						1	
18	Pridobivanje ponudb NIS																
19	Izbor potencialnih dobaviteljev								9								
20	Kreiranje in lansiranje povpraševanja								9								
21	Pridobivanje ponudb								9								
22	Analiza ponudb								9							1	
23	Izbrana ponudba								9							1	
24	Izdelava lastne cene dela in stroškovno ovrednotenje embalaže izdelka		1			9	1		1	3		1			1	1	3
25	Izdelava ponudbe																
26	Izdelava prodajne cene		9	3							3						
27	Konzultacija z vodstvom o prodajni ceni	3	9														
28	Kompletiranje ponudbe		9			9											
29	Predstavitve ponudb pri kupcu		9		3	3	3										3
30	Usklajevalni sestanek skupine		9	3	3	3	3		3	3	3						
31	Optimizacija konstrukcije		3		9	3	3		3	3							
32	Optimizacija tehnološke zasnove		3			9	3		1	1							
33	Optimizacija nabave		3							9							
34	Optimizacija investicijskih sredstev		3						9								
35	Optimizacija stroška kakovosti		3			3	9		3								
36	Pogajanja o ceni		9		3												3
37	Definicija embalaže s kupcem		9		3												3
38	Zaključevanje pregleda pogodbe																
39	Konec projekta - nesprejeta ponudba		9	1	1	1	1		1	1		1			1		
40	Razvoj pedalnega sklopa																
41	Definicija izdelka																
42	Validacija popolnosti vhodnih podatkov																
43	Preverba vhodnih zahtev (ZZ, povpraševanje)				9	9											
44	Konstrukcijska dokumentacija																
45	Obdelava vhodnih podatkov				9												
46	Planing razvoja izdelka		3		9	3											
47	Modeliranje 3 D				9												
48	Numerična analiza izvedbe				9												
49	FMEA izdelka				9	3	3	9	3	3	3					3	
50	Analize kakovosti				9												
51	Risbe 2 D in sklad toleranc				9												
52	Osnutek repartitije 1 (Izdelava dokumenta)		3	3	9	1	1		1	1					1		
53	Inicijski sestanek 2 (definicija izdelka)		9		9	3	3		3	3		3					
54	Izdelava prototipov																
55	Izdelava QM plana				9	1	1										
56	Izdelava prototipov				9	1	1										
57	Preizkušanje prototipov																
58	Izdelava načrta preizkušanja in stroški razvoja		1		9	1											
59	Preizkušanje prototipov				9												
60	Opomnik za preverjanje definicije izdelka				9												
61	Razvoj procesa pedalnega sklopa																
62	Definicija procesa																
63	Mejnik - Količina / rok / cena / status		3	3													9
64	Zasnova TP (tehnološkega procesa)					9											
65	Planing procesa, sinoptik, izvedljivost procesa				3	9	3		3	3		3					
66	Zasnova embalaže		1		3	1			1	3		1			1	1	3
67	Zasnova QM plana				3		9										
68	Preverba izvedljivosti Opomnik 01					9											
69	PKU po Opomniku 01		1			3	1		1	3		1			1	1	3
70	Zasnova potrebnih KMPO				3	9											
281	VSOTA TOČK POSAMEZNE SLUŽBE	3	165	19	163	104	61	9	84	87	9	10	0	0	11	10	30

LEGENDA:

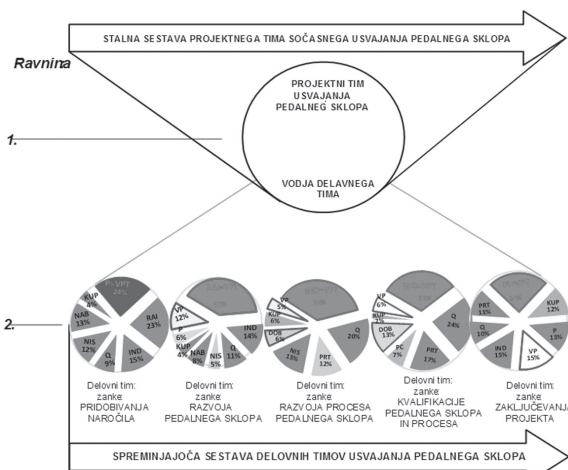
1	UP – Uprava	5	IND – Industrializacija	9	NAB – Nabava	13	RAC – Računovodstvo
2	P – Prodaja	6	Q – Kakovost	10	PC – Proizvodni center	14	PL – Prodajna logistika
3	VP – Vodja projekta	7	PRT – Proizvodno razvojna tehnologija	11	NO – Načrtovanje in oskrba proizvodnje	15	DOB – Dobavitelji
4	RAI – Razvoj	8	NIS – Nabava investicijskih sredstev	12	VZD – Vzdrževanje	16	Kup – Kupec

odgovornosti članov delovnih timov pri izvajanju aktivnosti vseh petih zank sočasnega usvajanja pedalnega sklopa so vidni v preglednici 5. Na sliki 11

je prikazana sestava delovnih timov vseh petih zank sočasnega usvajanja pedalnega sklopa.

Preglednica 5: Stopnje skupne intenzitete odgovornosti članov delovnih timov pri izvajanju aktivnosti zank sočasnega usvajanja pedalnega sklopa (vir: Rihar, 2012)

ZANKE USVAJANJE PEDALNEGA SKLOPA	ČLANI VIRTUALNIH TIMOV	UP	P	VP	RAI	IND	Q	PRT	NIS	NAB	PC	NO	VZD	RAČ	PL	DOB	KUP	VŠOTA TOČK
1. Zanka: PRIPRAVLJENJE NAROČILA	TOČKOVANJE POSAMEZNEGA ČLANA TIMA V PRVI ZANKI	3	105	19	163	104	81	9	84	87	9	10	0	0	11	10	30	765
	Faktor intenzivnosti posameznega člana tima	0,39	21,5	2,48	21,3	13,6	7,97	1,19	11,2	11,5	1,19	1,33	0	0	1,46	1,33	3,98	100
	IZBRANI ČLANI TIMA V PRVI ZANKI		105		163	104	81		84	87							30	694
	Faktor intenzivnosti izbranega člana tima	0	23,8		23,4	14,9	8,79		12,1	12,5							4,32	100
2. Zanka: RAZVOJ PEDALNEGA SKLOPA	TOČKOVANJE POSAMEZNEGA ČLANA TIMA V DRUGI ZANKI	13	39	85	279	102	74	18	38	57	7	13	7	8	13	15	27	795
	Faktor intenzivnosti posameznega člana tima	1,7	5,2	11,3	37,2	13,6	9,9	2,4	5,1	7,6	0,9	1,7	0,9	1,1	1,7	2,0	3,6	100
	IZBRANI ČLANI TIMA V DRUGI ZANKI		39	85	279	102	74		38	57							27	701
	Faktor intenzivnosti izbranega člana tima		5,9	12,8	39,8	15,3	11,1		5,7	8,1							3,9	100
3. Zanka: RAZVOJ PROCESA PEDALNEGA SKLOPA	TOČKOVANJE POSAMEZNEGA ČLANA TIMA V TRETJI ZANKI	2	7	37	32	299	166	100	121	26	46	23	39	0	4	52	48	1002
	Faktor intenzivnosti posameznega člana tima	0,21	0,74	3,91	3,38	31,6	17,5	10,5	12,7	2,74	4,86	2,43	4,12	0	0,42	5,49	5,07	100
	IZBRANI ČLANI TIMA V TRETJI ZANKI			37		299	166	100	121							52	48	823
	Faktor intenzivnosti izbranega člana tima			4,82		38,9	21,6	13,1	15,8							6,78	6,23	100
4. Zanka: KVALIFIKACIJA PEDALNEGA SKLOPA IN PROCESOV	TOČKOVANJE POSAMEZNEGA ČLANA TIMA V ČETRTI ZANKI		4	36	12	189	147	103	34	12	45	30	18	5	6	77	12	730
	Faktor intenzivnosti posameznega člana tima		0,5	4,9	1,6	25,9	20,	14,1	4,7	1,6	6,2	4,1	2,5	0,7	0,8	10,5	1,6	100
	IZBRANI ČLANI TIMA V ČETRTI ZANKI			36		189	147	103			45					77	12	609
	Faktor intenzivnosti izbranega člana tima			5,9		31	24,1	16,9			7,4					12,6	2	100
5. Zanka: ZAKLJUČEVANJE PROJEKTA	TOČKOVANJE POSAMEZNEGA ČLANA TIMA V PETI ZANKI	20	43	48	7	49	32	37	2	12	18	14	4	21	80	6	39	434
	Faktor intenzivnosti posameznega člana tima	5,13	11,1	12,3	1,79	12,6	8,20	9,49	0,51	3,07	4,9	3,59	1,03	5,38	20,5	1,54	10	100
	IZBRANI ČLANI TIMA V PETI ZANKI		43	48		49	32	37							80		39	328
	Faktor intenzivnosti izbranega člana tima		13,1	14,6		14,9	9,78	11,3							24,4		11,9	100



Slika 11: Delovni timi zank sočasnega usvajanja komponent pedalnega sklopa (vir: Rihar, 2012)

3.2. Oblikovanje komunikacijske matrike zank sočasnega usvajanja pedalnega sklopa

Komunikacijska matrika zank sočasnega usvajanja pedalnega sklopa za vsako aktivnost zanke določa:

- vhodne informacije s potrebnimi dokumenti za pričetek izvajanja posamezne aktivnosti,
- izhodne informacije s potrebnimi dokumenti, ki nastanejo ob izvajanju posamezne aktivnosti,
- orodja, v katerih se informacije nahajajo oziroma v katerih nastajajo,
- kdo informacije oziroma dokumente posreduje,
- kdo informacije oziroma dokumente prejme, ter
- način posredovanja informacij oziroma dokumentov (komunikacijski kanal).

Preglednica 6: Komunikacijska matrika izvedbe aktivnosti: »Zanka pridobivanja naročila« (vir: Rihar, 2012)

ID	VHODNA INFORMACIJA - DOMUMENT	AKTIVNOST	IZHODNA INFORMACIJA - DOMUMENT	ORODJA UPORABLJENA PRI IZVAJANJU AKTIVNOSTI	INFORMACIJO (DOMUMENT) POSREDOVUJE	INFORMACIJO (DOMUMENT) PREJME	KOMUNIKACIJSKI KANAL
0	SOČASNO USVAJANJE PEDALNEGA SKLOPA						
1	Ponužbeni del projekta						
2	Priprava projekta						
3	Pregled popravilovanja						
4	Povpraševanje	Prejem in določitev statusa popravilovanja	Dokument PP		KUPEC	P	e-sporočilo
5	Dokument PP	Pregled popolnosti zahtev	Preverba podatkov (prvo rešeto)		P		
6	Preverba podatkov (prvo rešeto)	Odpiranje projekta	Zasnova izvedbenega projekta	SAP	P	Vse službe	
7	Zasnova izvedbenega projekta	Izdelava popravilovanja	Sporočilo o odprtu popravilovanja	SAP	P	Vse službe	e-sporočilo; SVP
8	Dokument PP	Definiranje projektnih skupin	Sklop o začasnih projektnih skupini		P	RAI, IND, NAB, Q, VP	e-sporočilo; SVP
9	Oznaka repartitije						
10	Sklop o začasnih projektnih skupini, Sporočilo o odprtu popravilovanja	Inicijski sestanki 1 (popravilovanje)	Zapiski sestanka o konceptu izdelka, izdelava repartitije		P	RAI, IND, NAB, Q, VP	e-sporočilo; SVP
11	Pridobitev ponudb						
12	Pridobivanje ponudb Nabava						
13	3D model, zahteve kupca; 2D risbe; Oznaka repartitije 1; Zapiski sestanka o konceptu izdelka	Izbora potencialnih dobaviteljev	Izbora potencialnih dobaviteljev		NAB	DOB	e-sporočilo
14	Povpraševanje prodaje; 3D model, zahteve kupca; Oznaka repartitije 1	Kreiranje in lansiranje popravilovanja	Povpraševanje nabave		NAB	DOB	e-sporočilo
15	Ponudba dobavitelja; Izbor potencialnih dobaviteljev	Pridobivanje ponudb	Ponudba dobavitelja		NAB	P	e-sporočilo
16	Ponudba dobavitelja	Analiza ponudb	Analiza ponudb dobavitelja		NAB	DOB	e-sporočilo
17	Analiza ponudb dobavitelja	Izbora ponudba investicijskih sredstev	Izbora dobavitelja		NAB	DOB	AK
18	Pridobivanje ponudb NIS						
19	Nabava ponudnikov; 3D model, zahteve kupca; 2D risbe; Oznaka repartitije 1; Tehnološka zasnova procesa	Izbora potencialnih dobaviteljev	Izbora ponudnikov		NIS		
20	Izbora ponudnikov; 2D risbe; Izbor ponudnikov	Kreiranje in lansiranje popravilovanja	Povpraševanje		NIS	DOB	e-sporočilo; SVP
...	...	...	...	...	...	...	...
39	Potrjena zasnova izdelka; Potrditev embalaže izdelka	Konec projekta - nesprejeta ponudba	konec projekta		UPRAVA	P, Vse službe	e-sporočilo; glasovno sporočilo
40	Razvoj pedalnega sklopa						
41	Definicija izdelka						
42	Validacija popolnosti vhodnih podatkov						
43	Zasnova izvedbenega projekta	Preverba vhodnih zahtev (ZZ, popravilovanje)	Pregledne vhodne zahteve in vključene zahteve s pogodbo				AK
44	Konstrukcijska dokumentacija						
45	Sporočilo o odprtu popravilovanja, (zahteve kupca, okolišje...)	Obdelava vhodnih podatkov	Povezava podatkov iz SAP-a v ST	ST	RAI-KI		SAP, SMT
46	Zasnova izvedbenega projekta; Sporočilo o odprtu popravilovanja	Planirani razvoj izdelka	Plan razvoja procesa		RAI	Q, IND, NAB, NIS	SAP
47	Povezava podatkov iz SAP-a v SMT	Modeliranje 3D	3D model, kovornica	CATIA	RAI-KI		SAP, SMT
...	...	...	...	...	...	...	...
60	Sklop toleranc; Posamezne zahteve po posamezni tehnologiji; 2D risbe; Poročilo validacije prizkusov; Poročilo FMEA izdelka; Posamezne karakteristike	Opomnik za preverjanje definicije izdelka	Opomnik 00		IND	RAI, P	sestanki
61	Razvoj procesa pedalnega sklopa						
62	Definicija procesa						
64	3D model, zahteve kupca; 2D risbe; Zapiski sestanka o konceptu izdelka; Zasnova potrebne količine, roki izdelave in cena	Zasnova TP (tehnološkega procesa)	Tehnološka zasnova procesa		IND	RAI, Q, IND, KALKULACIJA	SAP, SMT
65	Zasnova potrebne količine, roki izdelave in cena; Sporočilo o odprtu popravilovanja; Zasnova izvedbenega projekta	Planirani procesa, sinoptik, izvedljivost procesa	Definicija plana, sinoptika in izvedljivost procesa				SAP, SMT; e-sporočilo
66	Zahteve kupca za embalažo; 3D model, zahteve kupca; 2D risbe	Zasnova embalaže	Zasnova embalaže		IND	P	SVP, ET
67	3D model, zahteve kupca; Zapiski sestanka o konceptu izdelka, izdelava repartitije; 2D risbe; Tehnološka zasnova procesa	Zasnova QM plana	Zasnova QM plana		IND	RAI, Q, IND, KALKULACIJA	SAP, SMT
68	Sklop toleranc; Posamezne zahteve po posamezni tehnologiji; 2D risbe; Poročilo validacije prizkusov	Preverba izvedljivosti Opomnik 01	Opomnik 01		IND	RAI, Q, IND, KALKULACIJA	SAP, SMT; sestanki
69	Opomnik 01	PKU po Opomniku 01	PKU po Opomniku 01		IND, Q	RAI, IND	sestanki
70	Tehnološka zasnova procesa; Zasnova QM plana	Zasnova potrebnih KMO	Poročilo o KMO		IND, Q	RAI, IND	SAP, SMT, ET

Legenda komunikacijskih kanalov:

SVP- sodelovanje z virtualno prisotnostjo; AK-avdio konferenca; SMT-SmarTeam; ET-elektronska tabla

Preglednica 6 prikazuje del rezultatov komunikacijske matrike izvedbe aktivnosti: »Zanka pridobivanja naročila«.

S komunikacijsko matriko zank sočasnega

usvajanja pedalnega sklopa je za izvajanje posamezne aktivnosti zanke vnaprej določen način posredovanja informacij ter komunikacijska orodja (kanali) potrebna za posredovanje informacij oziroma dokumentov.

4. Zaključek

Sočasno usvajanje izdelkov prinaša kar nekaj prednosti. Ena pglavitnih je, soočanje s težavami in njihovim reševanjem v zgodnejših stopnjah usvajanja izdelka. Vsi vemo, da je napako oziroma napačno predvidevanje veliko ceneje odpraviti, kot pa reševati posledice v primeru izdelkov z napakami.

V članku je predstavljeno, da sočasno usvajanje izdelka ni brez dobro organiziranega timskega oziroma virtualnega timskega dela.

Glede na rezultat izračunanih stopenj skupne intenzitete sodelovanja med organizacijskimi enotami podjetja se je jasno pokazalo, kateri člani tima so v določeni zanki potrebni.

Timsko delo je pogoj sočasnega osvajanja izdelkov saj krepi medsebojno zaupanje, omogoča hitrejše ter kakovostnejše reševanje problemov, spodbuja inovativnost ter tako postreže z boljšimi rešitvami problema in spodbuja nenehno učenje.

Dobro organizirano timsko delo zagotavlja zgodnje odkrivanje problemov ter njihovo reševanje v zgodnjih stopnjah osvajanja izdelkov, zgodnje sprejemanje odločitev in usmerjenost k cilju kar je ključnega pomena pri odgovornem pristopu k usvajanju izdelkov.

S takšnim načinom organizacije se krepijo odnosi znotraj timskega sodelovanja, poveča se kreativnost članov tima in ustvari se ustrezna komunikacija. Timi samostojno prepoznavajo problematiko in tudi samostojno predlagajo primerne rešitve.

Prikazana je dvonivojska struktura timov stežno-zankastega procesa sočasnega usvajanja izdelka, ki je primerna za usvajanje izdelkov v majhnih podjetjih

Podan je pregled nad razpoložljivimi komunikacijskimi orodji za delo v timu oziroma virtualnem timu s pregledom prednosti in slabosti posameznega orodja. Oblikovana je vsebina komunikacijske matrike sočasnega usvajanja izdelka, ki določa način posredovanja informacij oziroma dokumentov pri izvedbi aktivnosti zank sočasnega usvajanja izdelka.

Predlagana metodologija oblikovanja timov oziroma virtualnih timov ter komunikacijske matrike sočasnega usvajanja izdelka je bila preizkušena na primeru pedalnega sklopa.

Teams, Jossey-Bass, cop., San Francisco, CA.

Duhovnik, Jože, Žargi, Urban, Kušar, Janez, Starbek, Marko (2009): *Project-driven concurrent product development*. *Concurr. eng. res. appl.*, vol. 17, no 3, str. 225-236

Kušar J., Duhovnik J., Grum J., Starbek, M.(2004): *How to reduce new product development time*. *Robot. comput.-integr. manuf.* Vol. 20, No. 1, str. 1-15.

Kušar, Janez, Bradeško, Lidija, Duhovnik, Jože, Starbek, Marko (2008): *Project management of product development*, *Stroj. vestn.*, vol. 54, no. 9, str. 588-606.

Kušar, Janez, Rihar, Lidija, Duhovnik, Jože, Starbek, Marko. (2014A): *Concurrent realisation and quality assurance of products in the automotive industry*. *Concurrent engineering*, vol. 22, no. 2, str. 162-171

Kušar, Uroš, Kušar, Janez. (2014B): *Izzivi obvladovanja mednarodnih projektov*. *Projektna mreža Slovenije*, letn. 17, št. 1, str. 14-20.

Prasad B. (1996): *Concurrent Engineering Fundamentals, Volume I, Integrated Product and Proces Organization*, New Jersey, Printice Hall PTR, str. 216-276.

Rad F. Parviz, Levin Ginger (2003): *Achieving Project Management Success using Virtual teams*, J. Ross Publishing, Boca Rato, Florida.

Rihar, Lidija, Kušar, Janez, Gorenc, Stanislav, Starbek, Marko. (2012): *Teamwork in the simultaneous product realisation*. *Strojniški vestnik*, sep., vol. 58, no. 9, str. 534-544.

Winner R. I., (1988): *The Role of Concurrent Engineering in Weapons System Acquisition*, IDA Report R-338, Institut for Defence Analysis, Alexandrija, VA.

Viri in literatura

Dickman Philipp (2009): *Schlanker Materialfluss*, Springer-Verlag, Berlin - Heidelberg.

Duarte D.L., Snyder N.T. (2006): *Mastering Virtual*



Dr. Janez Kušar je izredni profesor za področje proizvodnih sistemov na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani. Njegovo znanstveno delo zajema področje proizvodnih sistemov, načrtovanja in vodenja proizvodnje ter projektnega vodenja. Aktivno sodeluje s številnimi slovenskimi podjetji in to predvsem na področju uvajanja projektnega vodenja in sočasnega inženiringa. V revijah in zbornikih znanstvenih konferenc je objavil preko 35 izvirnih znanstvenih člankov ter večje število strokovnih prispevkov. Sodeluje pri raziskovalnih in industrijskih projektih na področju proizvodnih sistemov, proizvodne logistike, načrtovanja in vodenja proizvodnje ter projektnega vodenja in sočasnega usvajanja izdelkov.



Dr. Lidija Rihar je asistentka za področje proizvodnih sistemov na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani. Pred študijem na fakulteti je bila zaposlena v Zavarovalnici Triglav, nato pa v podjetju Litoštroj El kot organizatorka dela v pisarni projektnega vodenja. Od leta 2005 do 2015 je bila zaposlena na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani kot samošojna strokovna sodelavka, odgovorna za prenos znanja in strokovno podporo pri uvedbi projektnega vodenja in sočasnega inženiringa v podjetja. V strokovnih revijah je objavila 10 izvirnih znanstvenih člankov. S svojimi prispevki je sodelovala tudi na več strokovnih in znanstvenih srečanjih.

Projekt ustanovitve skupne občinske uprave

Mojca Vodusek

Skupna občinska uprava občin Dobrna, Vitanje in Vojnik, Keršova 8, Vojnik, Slovenija

sou-racunovodstvo@vojnik.si

Povzetek

V članku bo obravnavana ustanovitev organa skupne občinske uprave. Gre za opredelitev ustanovitve kot projekt in predstavitev rezultatov raziskovalnega dela. Predstavljena bo aktualne problematika združevanja občin, racionalizacije porabe javnih sredstev in organizacije javne uprave, predvsem možnosti, ki jih občine imajo v izboljšavi, prenovi ali združevanju delovnih procesov, sredstev dela in kadrov. Predstavljeno bo tudi projektno vodenje v javni upravi, z usmeritvami, ki jih na tem področju daje Ministrstvo za javno upravo. Članek je pripravljen na podlagi raziskave področja, ki je bila izvedena za namen magistrske naloge, in sicer kot kvantitativna raziskava – spletni anketni vprašalnik, kvalitativna raziskava – poglobljeni intervjuji z direktorji občinskih uprav, študijo primera ter desktop raziskava področja, predvsem aktualnih člankov na temo. Namen tega članka je v pregledu obstoja in smotra organov skupnih občinskih uprav, izvedbi ustanovitve kot projektno delo in predstavitev modela ustanovitve.

Ključne besede: skupna občinska uprava, ustanovitev, medobčinsko povezovanje, racionalizacija, projekt

1. Uvod

V Sloveniji je trenutno 212 občin, ki so zelo raznolike, predvsem po površini in številu prebivalcev. Število prebivalcev se tako giblje od 372 (Občina Hodoš) do 286.307 (Mestna občina Ljubljana), površina občine pa od 6,9 km² (Občina Odranci) pa do 555,4 km² (Občina Kočevje) (<https://skupnostobcin.si/obcine/>). Razlike med občinami pa najdemo tudi drugje, predvsem v razvitosti, zgodovini, nastanku, geografski legi in še marsikaj bi lahko primerjali. Občine so kot organi lokalne samouprave pri nas zelo raznolike in kot take svojo vlogo v lokalni skupnosti opravljajo zelo različno. Mestna uprava z nekaj sto zaposlenimi ima svojo organizacijsko strukturo precej drugačno od neke male občine z le nekaj zaposlenimi, prav tako pa je različna strokovna usposobljenost zaposlenih, kar z vidika zadovoljevanja potreb občanov in izvajanja zakonsko obveznih nalog pomeni precejšnjo razliko.

Občine opravljajo izvirne naloge, opredeljene bodisi zakonsko, podzakonsko ali s svojimi lastnimi akti ter s strani države prenesene naloge. Od velikosti občine, občinske uprave in njene sposobnosti zagotavljanja strokovnega kadra ali povezovanja v skupne organe občinske uprave je odvisno, kako bo občina svoje naloge izvajala, tako z vidika kakovosti kot tudi hitrega reševanja zadev lokalnega pomena ali vlog strank.

Zakon o lokalni samoupravi daje občinam možnost ustanovitve organa skupne občinske uprave (v nadaljevanju tudi SOU), s čimer si lahko občine zagotovijo večjo strokovnost dela na posameznem področju, večjo transparentnost dela, večjo avtomatizacijo in tudi večjo kakovost izvajanja storitev in podajanja informacij. Država pa vzpodbujanje tovrstnega povezovanja občin kaže z zagotavljanjem finančnih sredstev, in sicer v obliki sofinanciranja 50% v preteklem letu realiziranih tekočih odhodkov za delovanje skupne občinske uprave. Taka vzpodbuda je pripomogla k ustanavljanju skupnih uprav za različna področja dela, kot so občinski inšpekcijski nadzor in občinsko redarstvo, strokovne naloge na področju urejanja prostora, zagotavljanja in izvajanja javnih služb ter notranjega finančnega nadzora in proračunskega računovodstva.

Številne občine se ob pomisleku na ustanovitev skupne uprave srečajo z velikim organizacijskim in stroškovnim zalogajem, hkrati pa lahko problem ustanovitve predstavlja tudi pomanjkanje izkušenj in omejitev kadra. Ustanovitev organa skupne občinske uprave zahteva dobro zasnovan elaborat, saj morajo ustanovitelji biti pozorni na številne aktivnosti, ki jih je treba izvesti pred samim pričetkom delovanja službe skupne uprave, kar zna biti zahtevno in lahko predstavlja večji izziv predvsem kadar je v ustanovitev vpletenih večje število občin in kadar se s tem občine srečajo prvič.

Pri ustanavljanju takega organa gre za projekt,

in sicer gre po Haucu (2007) za enkratni proces, ciljno usmerjen in časovno omejen, kjer ustvarimo nekaj novega z določenim namenom, vsebuje nove in neznane naloge, privede do sprememb pri delu, zahteva prave ljudi ob pravem času z različnimi znanji in ima strogo časovno omejenost.

V tem članku bo obravnavana ustanovitev skupne občinske uprave kot projekt, z modelom ustanovitve in zagonskim elaboratom. Raziskava tega področja je namreč pokazala, da prevladuje mnenje, da dobro zasnovan terminski načrt pripomore k enostavnejši ustanovitvi skupne občinske uprave, da tak organ občini doprinese večjo strokovnost za področje dela za katerega se ustanavlja, prav tako pa prinese finančno korist občinam soustanoviteljicam.

2. Javna uprava in združevanje občin

Javna uprava je kot organizacija nekoliko drugačna od organizacij oz. podjetij, ki delujejo v gospodarskem okolju. Ker pri javni upravi ne velja načelo doseganja ali maksimiranja dobička, deluje, se organizira in napreduje po določenih drugih kriterijih. V javni upravi gre predvsem za sledenje učinkovitosti, racionalizaciji dela in porabe sredstev, transparentnosti, zakonitosti, strokovnosti in predvsem delovanju za dobro občanov. V tem smotru se javna uprava tudi razvija, v okviru svojih zmožnosti in znanja na tem področju. V svojem okolju je delovanje javne uprave izpostavljeno predvsem kritikam uporabnikov – občanov, ki pa svojo voljo izražajo na volitvah, zato se župani in njihovi direktorji občinskih uprav zavedajo pomembnosti nenehnega razvoja in izboljšav v svojem in delovanju občinske uprave ter njenega kadra.

Ravno v tem delovanju imajo največ možnosti, predvsem v izboljšavi, prenovi ali združevanju delovnih procesov. Pri ustanovitvi organa skupne občinske uprave gre prav za vse našete možnosti. Z združitvijo nekega področja dela, kjer se istovrstne naloge, ki jih občine opravljajo združijo, lahko dve ali več občin postopke dela izboljšajo, prenovijo, racionalizirajo delo, povečajo učinkovitost in strokovnost na takem področju ter zagotovijo večjo transparentnost, notranje kontrole in prenos dobrih praks. Z združitvijo sredstev dela in kadrov lahko zmanjšajo stroške oz. racionalizirajo porabo javnih sredstev, kar dodatno dosežejo tudi z izrabo možnosti sofinanciranja države, kar omogoča Zakon o financiranju občin.

Ob pregledu delovanja skupnih uprav v zadnjih nekaj letih, predvsem obravnavanih vsebinah na tem področju, sem ugotovila, da je sicer povečano število ustanovljenih skupnih uprav pri nas močno vezano

ravno na sofinanciranje države, ki pokriva polovico tekočih stroškov za delovanje organa SOU. Vendar če pogledamo, da so občine v Sloveniji ustanovile organe SOU tudi na tistih področjih, ki s strani države niso sofinancirana, lahko ugotovim, da se občine, predvsem pa njihovi župani in direktorji zavedajo prednosti, ki jih take ureditve za njihovo delovanje prinašajo.

3. Projekti v javni upravi

3.1. Projektno vodenje v javni upravi

Na področju javne uprave je Ministrstvo za javno upravo izdelalo obširen priročnik **METODOLOGIJA VODENJA PROJEKTOV V DRŽAVNI UPRAVI** (s kratico MVPDU, v nadaljevanju tudi metodologija), na njegovi podlagi pa tudi **VODNIK PO MVPDU** ter spremljajoče obrazce. Vodnik se sicer nanaša na projekte informacijske tehnologije, vendar je zaradi vsesplošne uporabnosti uporaben na vseh področjih projektnega vodenja, tako za državno kot tudi širšo javno upravo.

Priročnik vsebuje vse vidike projektov in vodenja projektov, od definicij projektov, življenjskega cikla, izvajanja, projektnega vodenja, modelov, obrazcev, vendar pa je za samo delo bolj priročen vodnik, ki strnjeno vodi uporabnika do izvedbe samega projekta skozi vse njegove faze.

Po MVPDU (Silič, 2009) projektno vodenje zajema 7 področij:

- organizacijo projekta,
- planiranje projekta,
- spremljanje projekta,
- zagotavljanje kakovosti,
- spremljanje razvoja izdelkov,
- obvladovanje tveganja,
- projektno dokumentacijo.

Organizacijo projektnega vodenja po MVPDU (Silič, 2009) predstavlja tim, ki bo delal na projektu, običajno zaposleni znotraj organizacije, lahko pa tudi zunanji izvajalci, delovali pa bodo v določen medsebojni povezanosti, izvajali naloge in imeli odgovornosti, ustrezne njihovi vlogi pri projektu. V primeru ustanovitve skupne občinske uprave, kjer gre po temelju za združitev dveh ali več občin za določeno področje dela, je nujno da v projektne timu sodeluje vsaj po en član iz vsake občine soustanoviteljice.

Metodologija (Silič, 2009) opredeljuje planiranje kot opredelitev aktivnosti in njihovih soodvisnosti, potrebne za doseganje ciljev projekta, oceno trajanja, virov in stroškov, razporejanje aktivnosti in virov ter

izpopolnjevanje planov. Planiranje predstavlja največji del aktivnosti pri vzpostavitvi projekta in je podlaga za učinkovito vodenje in nadzor.

Nadzor, poročanje na projektu in zaključek projekta so del spremljanja projekta, katerih namen je da se zagotovi, da projekt ustreza zahtevam naročnika, da se izvede v planiranem času in v okviru virov, da je poslovno upravičen, prav tako pa se preko nadzora spremlja napredek. Poročanje je način, da se vodstvo oz. vodstva seznani s stanjem in napredkom projekta, omogoča pa tudi odločanje na podlagi ažurnih informacij. Zaključek projekta dosežemo z dokončanjem vseh aktivnosti za doseganje ciljev projekta z namenom doseči končni cilj projekta (Silič, 2009).

Metodologija (Silič, 2009) vodenja projektov v državni upravi opozarja, da je treba posebno pozornost nameniti kakovosti in tistim aktivnostim pri projektu, ki kakovost omogočajo, in sicer se kakovost nanaša na sam namen projekta v povezavi z doseganjem kakovosti v sami organizaciji. Samo kakovost oz. sistem kakovosti vzpostavimo v fazi vzpostavitve projekta, kjer zapišemo merila kakovosti, kako se le-ta presoja, zadolžitve na področju zagotavljanja kakovosti in planiranje presoj kakovosti. Presoja kakovosti lahko ima za posledico korektivne ukrepe, ki predstavljajo dodatne popravke ugotovljenih napak ali odstopanj.

Spremljanje samega razvoja in vzpostavitve organizacije je treba vključiti v vse faze izvedbe projekta, vključimo pa lahko tudi dokumente projekta (npr. odlok), ki v določeni meri tudi predstavljajo vsebino projekta. Na začetku samega projekta izdelamo posnetek stanja organizacije, stanja dokumentacije ter tako označujemo tudi statute in različice (npr. delovna, začasna, končna ali osnutek, predlog). Posnetek stanja naredimo tudi ob koncu ter seveda, kadar je smiselno, med projektom, saj lahko na ta način spremljamo sam razvoj. Včasih se pojavi potreba po prilagoditvi spremljanja razvoja izdelka oz. organizacije glede na naročnika oz. naročnike, saj lahko sam projekt v svoji življenjski dobi doživi veliko sprememb (Silič, 2009).

Obvladovanje tveganja je pomembno za uspešno izvedbo projekta, saj večina razlogov za neuspeh leži v nezadostnem spremljanju problemov, ki nastajajo pri sami izvedbi projekta oz. aktivnosti znotraj projektnih ciljev. V izogib težavam je le-te treba predvideti. Učinkovitost obvladovanja tveganja je odvisna od identifikacije vzrokov tveganja in njihovo zmanjšanje, preko nadzora, ki se izvaja nad njimi, uspešnost obvladovanja pa je večja pri preprečevanju kot pa obravnavi in odpravljanju posledic nezaželenih dogodkov. Govorimo o dveh vrstah tveganj, in sicer da projekt ne bo dosegel svojega namena, pričakovanih

koristi, kar se nanaša na poslovno tveganje, po drugi strani pa govorimo o projektnem tveganju, ki se nanaša na to, da cilji projekta ne bodo doseženi v predvidenih rokih in v okviru predvidenih stroškov (Silič, 2009).

Projektna dokumentacija je vsa dokumentacija, ki nastane v povezavi s projektom, zajema pa vse od vzpostavitev dokumentov, elaboratov, uskladištenih dokumentov, specifikacij, planov, poročil, vabil, seznamov ipd. Smotno je, da zagotovimo evidentiranje celotne dokumentacije bodisi preko projektne pisarne ali drugega sistema pisarniškega poslovanja, sicer je pa za to zadolžen vodja projekta oz. tajnik projekta. Na ta način je dokumentacija ustrezno evidentirana, bodisi tudi optično zavedena (skenirana) in dostopna tako vodi kot tudi projektnemu timu v tistih zadevah za katere je posameznik oz. skupina zadolžen. Poleg načina evidentiranja je treba določiti tudi vzdrževanje seznama dokumentov, določitev pravil za označevanje, lokacijo hranjenja izvirnikov, identifikacijo prejemnikov in postopke zaščite, kot so varno shranjevanje in varnostne kopije (Silič, 2009).

3.2. Zakaj projekt ustanovitve organa skupne občinske uprave?

Kot že rečeno se z ustanavljanjem skupnih občinskih uprav občine oz. njihovi zaposleni srečujejo relativno redko. Lahko gre bodisi za združitev dela dveh ali več občin (npr. področje proračunskega računovodstva) ali vzpostavitev nekega novega področja dela, ki ga občine še nimajo vzpostavljenega pa ga bodisi zaradi zakonodajnih zahtev (npr. inšpekcijski nadzor in redarstvo) ali racionalnejše javne porabe morajo vzpostaviti (npr. revizijska služba). Kakršno koli je izhodišče, predstavlja končni objektivi cilj ustanovljen organ, ki bo pričel delovati, torej izvajati naloge zaradi katerih je bil vzpostavljen.

V sami osnovi ustanovitev takega organa predstavlja projektno delo, ki ima vse prvine projekta. Gre za enkratni proces, ki je časovno in finančno omejen, njegov rezultat je neka nova organizacijska struktura, ki bo z delovanjem pokazala svoj namen. Če ustanovitelji obravnavajo ustanovitev kot projekt, s točno določenimi cilji in aktivnostmi, ki se predhodno opredelijo, se lahko opredelijo časovni okvir ustanovitve, predvidi se nadzor in ukrepi ob morebitnih odstopanjih ter si na ta način zagotovijo uspešnost projekta, ki ga lahko izpeljejo v relativno kratkem času. Predvsem organizacija, planiranje, spremljanje in obvladovanje tveganj, ključni ljudje ter pripravljenost kadra so ključnega pomena, če želimo zagotoviti uspešno izpeljan projekt, ki ima za rezultat ustanovljen organ skupne občinske uprave,

dolgoročno pa tak organ tudi dosega namen, ki ga v uvodnih aktivnostih ne smemo zanemariti.

4. Raziskava področja

Področje ustanavljanja skupnih občinskih uprav sem raziskala iz več vidikov. Uporabila sem razpoložljive obstoječe vire in podatke, študijo primera, izvedla kvantitativno raziskavo v obliki anketnega vprašalnika ter poglobljene intervjuje. Med obstoječimi podatki predstavljajo bogat vir članki letnih posvetov delovanja skupnih občinskih uprav v Sloveniji, ki potekajo od leta 2008, objavljeni podatki Skupnosti občin Slovenije, Združenja očin Slovenij in Ministrstva za javno upravo, ki pokriva področje medobčinskega sodelovanja v lokalni samoupravi. Študija primera daje vpogled v praktičen del ustanovitve SOU, ki je služila predvsem za oblikovanje modela ustanovitve ter zagonskega elaborata. Poglobljeni intervjuji pa so predstavljali dopolnitev anketne raziskave, ki se je nanašala predvsem za preveritev postavljenih hipotez.

Izhodišča so bila postavljena v obliki 4 hipotez, ki so temeljila na mnenju, ki naj bi veljalo med zaposlenimi na občinah, in sicer, (1) da so postopki pri ustanavljanju skupne občinske uprave dolgotrajni, (2) da bi dobro zasnovan terminski načrt pripomogel k enostavnejši ustanovitvi SOU, (3) da ustanovitev takega organa doprinese večjo strokovnost za področje dela za katerega se ustanavlja in (4) da doprinese večjo finančno korist kot je vložek sredstev. Raziskava je potekala preko spletnega vprašalnika, poslanega na vse občine v Sloveniji, naslovljena pa je bila na vodstvo oz. področje, ki pokriva skupne uprave oz. finance, saj je bilo bistvo raziskave prav na skupnih upravah za področje proračunskega računovodstva. Odzivnost je bila 32%.

Raziskava je pokazala, da je bilo potrebno eno od hipotez zavrniti, in sicer mnenje, da je postopek ustanovitve dolgotrajen. Odgovori so bili precej razpršeni, ko pa so bili dopolnjeni s poglobljenimi intervjuji pa sem hipotezo ovrgla. Intervjuvanci (trije direktorji občinskih uprav, občin soustanoviteljic več kot ene SOU) so ocenili postopek kot ne tako dolgotrajen, kar je sicer v določeni meri odvisno tudi od števila občin soustanoviteljic in interesa občin. Pri vseh razpoložljivih virih, osnutkih odlokov in obstoječih SOU sam postopek ne bi smel biti več tako težaven za izpeljavo v relativno kratkem času.

Mnenje, da bi dobro zasnovan terminski načrt, ki vsebuje napotke, osnutek odloka in druga priporočila bistveno pripomogel k enostavnejši ustanovitvi skupne občinske uprave je bilo med intervjuvanci zelo močno

podprto. 46% anketirancev se je popolnoma strinjalo s trditvijo, 46% pa se je delno strinjalo s trditvijo, skupaj torej 92%.

Nadalje je bilo mnenje, da ustanovitev organa skupne občinske uprave občini doprinese večjo strokovnost za področje dela za katerega se ustanavlja, zastopano tako da se je 54% anketirancev s tem popolnoma strinjalo, 35% pa delno strinjalo. Tudi intervjuvanci poglobljenega intervjuja so močno zastopali to stališče.

Zadnja med trditvami pa je bila, da ustanovitev SOU doprinese večjo finančno korist kot je začetni vložek sredstev in truda, kar je bilo v skupnih 80% zastopano med anketiranci, ki so tudi opisno izrazili, da finančna korist izvira predvsem iz vsakoletnega sofinanciranja stroškov delovanja s strani države.

Rezultat raziskave oz. raziskovanega področja pa ni bila le ugotovitev prevladujočega mnenja ampak tudi in predvsem ustvariti pripomoček občinam, ki se odločajo za ustanovitev organa SOU. Model ustanovitve in zagonski elaborat, ki podrobneje opredeljuje konkretna izhodišča za ustanovitev, namen oz. namenske cilje, objektne cilje z aktivnostmi, samo organizacijo, planiranje, spremljanje in obvladovanje tveganj projekta s konkretnimi usmeritvami, zaključkom projekta in eksploatacijo projekta, sta orodji, ki občinam pomagata ustanoviti organ SOU v najkrajšem možnem času in čim manj napora.

5. Model ustanovitve organa skupne občinske uprave

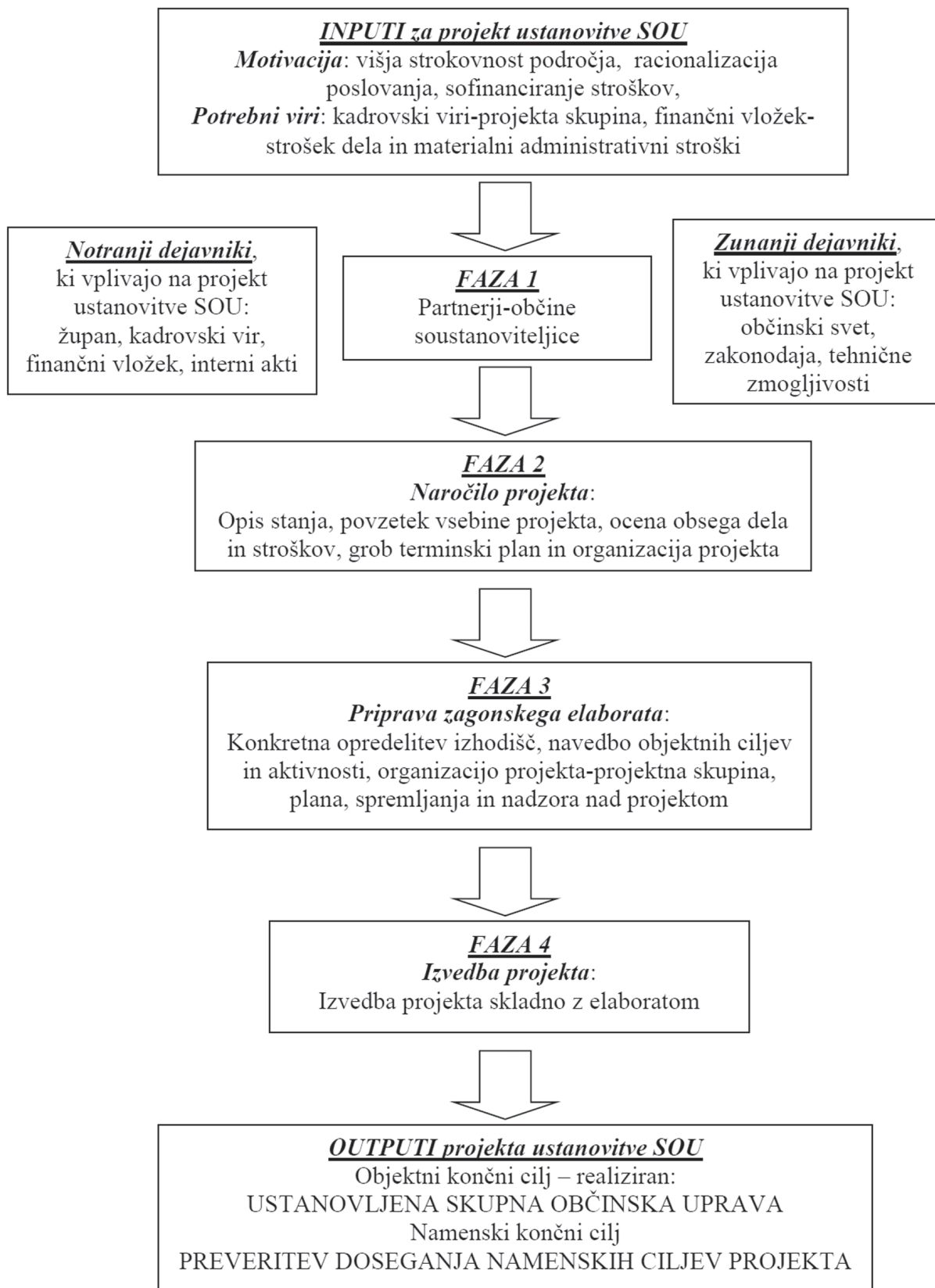
V nadaljevanju je razdelan model ustanovitve organa SOU, z vsemi bistvenimi sestavinami, ki bi naj pripomogle pripravi projekta ter njegovi izvedbi.

5.1. Inputi za projekt ustanovitve SOU – področje proračunskega računovodstva

Motivacija za ustanovitev

Višja strokovnost področja se doseže z delitvijo dela znotraj skupne uprave, specializacijo posameznega delavca, razbremenitvijo pokrivanja celotne širine področja proračuna, računovodstva in financ ter poglobljenostjo za delo, ki ga posameznik opravlja za več občin, za razliko vseh področij, ki jih pokriva za eno.

Racionalizacija poslovanja se doseže s siceršnjo širitvijo kadrovske strukture, ki pa pokriva več kot



Slika 1: Model ustanovitve organa skupne občinske uprave (lastni vir)

eno občino, tako se istovrstni postopki združijo v bolj racionalno strukturo dela, nadomeščanje delavcev je enostavnejše, prav tako lažje rešujemo morebitne izostanke ob nepredvidenih odsotnostih. Ker delavci pokrivajo več občin, se glede na delitev lahko izkaže, da občina ne pokriva več celotnega delavca ali delavcev, ampak le npr. polovico.

Sofinanciranje stroškov predstavlja motivacijo v smislu sofinanciranja občin ustanoviteljic, ki si stroške delijo po predhodno dogovorjenem ključu, nadalje pa tudi sofinanciranje države, ki pokriva tekoče odhodke za delovanje skupne občinske uprave v višini 50 %.

Potrebni viri

Pri ustanovitvi so potrebni kadrovske viri, projekta skupina, ki bo izpeljala postopek ustanovitve. Delo se bo predvsem nanašalo na pripravo odloka, usklajevalne sestanke, pripravo gradiv in ostale dokumentacije (sporazuma med občinami, sistemizacija del), zagotovitev sredstev za delo, prenos podatkov, iskanje kadrovskih rešitev (vključenih v organ SOU). Finančni vložek predstavlja strošek dela projektne skupine, ki bo sicer po oceni delo lahko izpeljala znotraj svojega rednega delovnega časa oz. ne v večjem obsegu kot 20 nadur na mesec za vse v projekt vključene osebe ter materialne stroške povezane s kilometrinami projektnega tima, objavami odloka, zagotovitvijo delovnih pogojev (prilagoditev prostorov), prenosa podatkov, naročilo žigov in informiranje javnosti.

5.2. Notranji dejavniki, ki vplivajo na projekt ustanovitve SOU

Med notranje dejavnike, ki vplivajo na projekt, uvrščamo župana, ki mora prvi imeti posluš za tovrstno ureditev organizacije dela za področje proračunskega računovodstva, nadalje pa tudi direktorja občinske uprave. Kadrovske vir kot dejavnik vpliva na projekt predstavlja na eni strani projektne organizacija, ki bo projekt izpeljala, na drugi stran pa kadrovske vir, ki bo vključen v organ SOU. Finančni vložek bodo predstavljali stroški, ki jih bo treba zagotoviti za vzpostavitev delovanja organa SOU. Interni akti pa so tisti, ki morajo biti usklajeni z novimi akti, ki bodo v samem projektu nastali, sicer se moramo zavedati, da bi morali izvesti tudi spremembo ostalih aktov.

5.3. Zunanji dejavniki, ki vplivajo na projekt ustanovitve SOU

Občinski svet kot organ sprejemanja ustanovitvenega akta organa SOU (odloka) predstavlja zunanji dejavnik, ki vpliva na projekt. Dobro pripravljeno gradivo,

predvsem izhodišča za ustanovitev, prednosti in sofinanciranje ter seveda predstavitev, ki je na projektni vodji, bo igrala pomembno vlogo, ali bodo občinski svetniki tovrstno ureditev oz. organiziranost občinske uprave sprejeli in sprejeli odlok kot ustanovitveni akt. Zakonodaja je tisti dejavnik, ki ga je treba upoštevati, sicer lahko sprejememo ničlen odlok. Zakonodaja, predvsem pa napotki in vzorci, ki že obstajajo, so dobro vodilo, vendar ne smemo zanemariti lastne vloge in se moramo izogniti »kopiranju« obstoječih odlokov ter druge dokumentacije. Tehnične zmogljivosti morajo biti zagotovljene predvsem v smislu povezav in zagotovitvijo ustrezne opreme. Predvsem nesedežnim občinam je treba zagotoviti dostopnost do svojih informacij v istem obsegu in času, kot če bi se izvajanje storitev opravljalo na občini sami.

5.4. Faza 1 – občine soustanoviteljice

V prvi fazi je treba ugotoviti, ali in koliko občin obstaja, ki bi želele pristopiti k ustanovitvi organa skupne občinske uprave. Najbolj smotno je, da so to sosednje občine, ni pa nujno. Ker delo poteka na sedežni občini (predvidoma), hkrati pa so zakonodaja in postopki dela na področju proračunskega računovodstva enaki na celotni državni ravni, niti ni nujno, da so občine blizu. Vendar pa moramo upoštevati, da vsaj nekajkrat letno potekajo seje sprejema proračuna (in morebitnih rebalansov), poročanje polletnega izvrševanja proračuna ter zaključnega računa, postopki zadolžitve ipd., ki pa zahtevajo, da delavec, ki to področje pokriva določen čas, nameni posamezni občini na njenem sedežu.

5.5. Faza 2 – naročilo projekta

Opis stanja, povzetek vsebine projekta, ocena obsega dela in stroškov, grob terminski plan in organizacija projekta so osnova, ki jo je treba pripraviti, da lahko župani izrazijo voljo za naročilo projekta. Naročnike projekta predstavljajo vse občine soustanoviteljice. Pri tovrstnem projektu se sicer ne predvideva formalno naročilo, pa vendar moramo za župane in ostale direktorje občinskih uprav pripraviti okvirje, po katerih bodo lahko bodisi pristopili k projektu ali pa ne.

5.6. Faza 3 – priprava zagonskega elaborata

Zajema konkretno opredelitev izhodišč, navedbo objektnih ciljev in aktivnosti, organizacijo projekta, plana, spremljanja in nadzora nad projektom predstavlja zagonski elaborat projekta, ki je osnova za

uspešnost izvedbe in zaključka projekta. Podrobnejša opredelitev se nahaja v poglavju 5.1.1, vendar se le-ta nanaša na ustanovitev skupne uprave dveh občin. Če je pristopnic več, je treba upoštevati daljše obdobje sprejemanja odloka.

5.7. Faza 4 – izvedba projekta

Izvedba projekta skladno z elaboratom predstavlja največjo obremenitev kadra, vključenega v projekt, zato ne smemo zanemariti dobrega zagonskega elaborata, jasno postavljenih objektnih ciljev in aktivnosti znotraj teh, spremljanje ter nadzor.

5.8. Outputi projekta ustanovitve SOU

Outpute projekta delimo na dva bistvena, in sicer:

- objektni končni cilj – **ustanovljena skupna občinska uprava**, in
- namenski končni cilj – **prevetritev doseganje namenskih ciljev projekta**.

Z zaključkom projekta, tj. s pričetkom delovanja organa skupne občinske uprave, bomo dosegli objektni končni cilj projekta, torej zagotovili vse pogoje, da lahko organ SOU deluje.

Namen, ki smo si ga postavili, oz. namenski cilji pa so tisti, ki jih bomo lahko preverjali po določenem času poslovanja organa SOU. Z vidika uprave občine je smiselno, da preverimo, ali so bili doseženi tudi namenski cilji, predvsem zaradi vedno večje težnje po racionalizaciji javne uprave, kar ustanovitev skupne službe zagotovo je, ter zmanjševanju stroškov javne porabe, kar zagotovimo s sofinanciranjem.

6. Zaključek

S člankom je bil podan strnjen pregled področja

ustanavljanja skupnih občinskih uprav, katerih število je po uvedbi sofinanciranja stroškov s strani države narastlo, vendar pa so občine videle prednosti tovrstnega medsebojnega povezovanja tudi na področjih, ki jih država ne sofinancira. Smiselnost ustanavljanja se kaže predvsem v racionalizaciji dela in porabe sredstev ter zagotavljanju večje zakonitosti in strokovnosti pri delu. Ustanovitev tovrstnega organa je po številnih definicijah projektno delo, in za uspešno izvedbo ustanovitve se je potrebno tega tudi tako lotiti. Ministrstvo za javno upravo s priročnikom **METODOLOGIJA VODENJA PROJEKTOV V DRŽAVNI UPRAVI** daje orodje za delo na projektih, ki ga lahko ustrezno uporabimo na številnih področjih dela. V članku je predstavljen tudi model ustanovitve, ki lahko v grobem služi kot osnova za morebitne napore občin pri ustanavljanju organov skupnih občinskih uprav. Zaradi omejitve podrobnejši elaborat ni predstavljen, je pa na razpolago v magistrski nalogi z naslovom Ustanovitev skupne občinske uprave občin Vitanje in Vojnik za področje proračunskega računovodstva.

Zahvala

Zahvalila bi se predvsem mentorjema pri pripravi magistrske naloge dr. Marjani Merkač Skok in dr. Iztoku Palčiču ter direktorjem občinskih uprav Dobrne, Vitanja in Vojnika za izvedbo poglobljenih intervjujev.

Viri in literatura

Hauc, A. (2007). *Projektne management*, GV Založba, Ljubljana, Slovenija.

Silič, M. et al. (2009). *Metodologija vodenja projektov v državni upravi, priročnik*. Republika Slovenija, Ministrstvo za javno upravo, Ljubljana, Slovenija.

Skupnost občin Slovenije. Občine, dosegljivo na: <https://skupnostobcin.si/obcine/>, 15.4.2015.

Mojca Vodušek, rojena 12.12.1978 v Celju, je diplomirala na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru, kjer je zagovarjala diplomsko nalogo z naslovom »Evropska investicijska banka in njeno sodelovanje s slovenskimi gospodarskimi subjekti«. Podiplomski magistrski študij bolonjske stopnje je zaključila na Fakulteti za komercialne in poslovne vede v Celju, in sicer z magistrsko nalogo »Ustanovitev skupne občinske uprave občin Vitanje in Vojnik za področje proračunskega računovodstva«. V občinski upravi Občine Vojnik je zaposlena od leta 2004, večino časa na področju financ in računovodstva, od leta 2011 pa je vključena v Skupno občinsko upravo, kjer dela kot višja svetovalka za proračun in računovodstvo. Pokriva delo za dve občini, in sicer proračun za Občino Vitanje ter računovodstvo za Občino Vojnik. Pri svojem delu se je srečala z vzpostavitvijo računovodstva, vpeljavo novega področja dela, najprej s prevzemom laštne računovodske službe Občine Vojnik, kasneje pa ponovno z vzpostavitvijo skupne občinske uprave za Občino Vitanje. Njeno raziskovalno delo obsega raziskavo področja skupnih občinskih uprav za potrebe magistrske naloge.

STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ

Seznam člankov iz znanstveno-strokovnih revij

Objavljamo imena avtorjev ter njihovih prispevkov v dveh svetovno najboljših revijah s področja projektnega menedžmenta **International Journal of Project Management (IJPM)** in **Project Management Journal (PMJ)**.

International Journal of Project Management 8/2015

Avtorji	Naslov prispevka
Arturo Calvo-Mora, Antonio Navarro-García, Rafael Periañez-Cristobal	Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model
Young Hoon Kwak, Hessam Sadatsafavi, John Walewski, Nigel L. Williams	Evolution of project based organization: A case study
Chunlin Wu, Dongping Fang, Nan Li	Roles of owners' leadership in construction safety: The case of high-speed railway construction projects in China
Alicia K. Mazur, Anne Pisarski	Major project managers' internal and external stakeholder relationships: The development and validation of measurement scales
Tung-Ching Lin, Chiou-Mei Chen, Jack Shih-Chieh Hsu, Tzu-Wei Fu	The impact of team knowledge on problem solving competence in information systems development team
Silvia Vicente-Oliva, Ángel Martínez-Sánchez, Luis Berges-Muro	Research and development project management best practices and absorptive capacity: Empirical evidence from Spanish firms
Yacoub Petro, Paul Gardiner	An investigation of the influence of organizational design on project portfolio success, effectiveness and business efficiency for project-based organizations
Johannes Rank, Barbara Natalie Unger, Hans Georg Gemünden	Preparedness for the future in project portfolio management: The roles of proactiveness, riskiness and willingness to cannibalize
Francesco Costantino, Giulio Di Gravio, Fabio Nonino	Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors
Cristina Ruiz-Martin, David J. Poza	Project configuration by means of network theory
Vedran Zerjav	Design boundary dynamics in infrastructure projects: Issues of resource allocation, path dependency and problem-solving
Maoshan Qiang, Qi Wen, Hanchen Jiang, Shangnan Yuan	Factors governing construction project delivery selection: A content analysis
Prince Boateng, Zhen Chen, Stephen O. Ogunlana	An Analytical Network Process model for risks prioritisation in megaprojects
Yanlu Zhao, Hui Cao	Risk management on joint product development with power asymmetry between supplier and manufacturer
N.B. Chaphalkar, K.C. Iyer, Smita K. Patil	Prediction of outcome of construction dispute claims using multilayer perceptron neural network model
Paul Williams, Nicholas J. Ashill, Earl Naumann, Eric Jackson	Relationship quality and satisfaction: Customer-perceived success factors for on-time projects
Francisco Brahm, Jorge Tarzizán	Does complexity and prior interactions affect project procurement? Evidence from mining mega-projects
Haejin Jo, Hakyoon Lee, Yongyoon Suh, Jieun Kim, Yongtae Park	A dynamic feasibility analysis of public investment projects: An integrated approach using system dynamics and agent-based modeling

Stefan Verweij	Producing satisfactory outcomes in the implementation phase of PPP infrastructure projects: A fuzzy set qualitative comparative analysis of 27 road constructions in the Netherlands
----------------	--

International Journal of Project Management 1/2016

Avtorji	Naslov prispevka
Qiqi Lu, Jongsung Won, Jack C.P. Cheng	A financial decision making framework for construction projects based on 5D Building Information Modeling (BIM)
Hong Long Chen, Wei Tong Chen, Ying Lien Lin	Earned value project management: Improving the predictive power of planned value
Lei Du, Wenzhe Tang, Chunna Liu, Shuli Wang, Tengfei Wang, Wenxin Shen, Min Huang, Yongzhi Zhou	Enhancing engineer–procure–construct project performance by partnering in international markets: Perspective from Chinese construction companies
Marjolein A.G. van Offenbeek, Janita F.J. Vos	An integrative framework for managing project issues across stakeholder groups
Erling S. Andersen	Do project managers have different perspectives on project management?
Rebecca J. Yang, Patrick X.W. Zou, Jiayuan Wang	Modelling stakeholder-associated risk networks in green building projects
Shu-Chien Hsu, Kai-Wei Weng, Qingbin Cui, William Rand	Understanding the complexity of project team member selection through agent-based modeling
Tina Karrbom Gustavsson	Organizing to avoid project overload: The use and risks of narrowing strategies in multi-project practice
Shan Liu, Lin Wang	Influence of managerial control on performance in medical information system projects: The moderating role of organizational environment and team risks
Dennis De Clerck, Erik Demeulemeester	An ex ante bidding model to assess the incentive creation capability of a public–private partnership pipeline

International Journal of Project Management 2/2016

Avtorji	Naslov prispevka
Martin Loosemore	Social procurement in UK construction projects
Bastian Ekrot, Alexander Kock, Hans Georg Gemünden	Retaining project management competence — Antecedents and consequences
Pablo Ballesteros-Pérez, Martin Skitmore, Eugenio Pellicer, Jimmy H. Gutiérrez-Bahamondes	Improving the estimation of probability of bidder participation in procurement auctions
Bronte van der Hoorn	The Project-space Model: Visualising the enablers and constraints for a given project
Mihály Görög	Market positions as perceived by project-based organisations in the typical project business segment
Ze-zhao Liu, Zheng-wei Zhu, Hui-jia Wang, Jie Huang	Handling social risks in government-driven mega project: An empirical case study from West China
K. Chandrashekhara Iyer, Partha S. Banerjee	Measuring and benchmarking managerial efficiency of project execution schedule performance
Jeffrey K. Pinto, Graham Winch	The unsettling of “settled science:” The past and future of the management of projects
Richard Fellows, Anita Liu	Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects

Karlos Artto, Tuomas Ahola, Valtteri Vartiainen	From the front end of projects to the back end of operations: Managing projects for value creation throughout the system lifecycle
Graham Winch, Roine Leiringer	Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the “strong owner” concept
Ole Jonny Klakegg, Terry Williams, Asmamaw Tadege Shiferaw	Taming the ‘trolls’: Major public projects in the making
Knut Samset, Gro Holst Volden	Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance
Andrew Davies, Tim Brady	Explicating the dynamics of project capabilities
Mike Bresnen	Institutional development, divergence and change in the discipline of project management
Jennifer Whyte, Angelos Stasis, Carmel Lindkvist	Managing change in the delivery of complex projects: Configuration management, asset information and ‘big data’
Damian E. Hodgson, Steve Paton	Understanding the professional project manager: Cosmopolitans, locals and identity work
Peter W.G. Morris	Reflections

Project Management Journal 3/2016

Avtorji	Naslov prispevka
Chen Wang, Lincoln C. Wood, Hamzah Abdul-Rahman, Yit Teng Lee	When traditional information technology project managers encounter the cloud: Opportunities and dilemmas in the transition to cloud services
Sungmin Yun, Jiyong Choi, Daniel P. de Oliveira, Stephen P. Mulva	Development of performance metrics for phase-based capital project benchmarking
Tatiana Kossova, Maria Sheluntcova	“Evaluating performance of public sector projects in Russia: The choice of a social discount rate”
Amgad Badewi, Essam Shehab	The impact of organizational project benefits management governance on ERP project success: Neo-institutional theory perspective
Stephen Duffield, Stephen J. Whitty	How to apply the Systemic Lessons Learned Knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling
Sujin Lee, Sukanlaya Sawang	Unpacking the impact of attachment to project teams on boundary-spanning behaviors
Peerasit Patanakul, Young Hoon Kwak, Ofer Zwikael, Min Liu	What impacts the performance of large-scale government projects?
Marco Alexandre Terlizzi, Fernando de Souza Meirelles, Heverton Roberto Oliveira Cesar de Moraes	Barriers to the use of an IT Project Management Methodology in a large financial institution
Kate Davis	A method to measure success dimensions relating to individual stakeholder groups
Chia Kuang Lee, Tak Wing Yiu, Sai On Cheung	Selection and use of Alternative Dispute Resolution (ADR) in construction projects — Past and future research
Ouafa Sakka, Henri Barki, Louise Côté	Relationship between the interactive use of control systems and the project performance: The moderating effect of uncertainty and equivocality
Xiaoling Zhang, Haijun Bao, Hongdi Wang, Martin Skitmore	A model for determining the optimal project life span and concession period of BOT projects
Alfons van Marrewijk, Karen Smits	Cultural practices of governance in the Panama Canal Expansion Megaproject
Maxim Miterev, Mats Engwall, Anna Jerbrant	Exploring program management competences for various program types

Project Management Journal 4/2016

Avtorji	Naslov prispevka
Chantal M.J.H. Savelsbergh, Liselore A. Havermans, Peter Storm	Development paths of project managers: What and how do project managers learn from their experiences?
Matti J. Haverila, Kacy Fehr	The impact of product superiority on customer satisfaction in project management
Mattias Jacobsson, Markus Hällgren	Impromptu teams in a temporary organization: On their nature and role
Shang Zhang, Albert P.C. Chan, Yingbin Feng, Hongxia Duan, Yongjian Ke	Critical review on PPP Research – A search from the Chinese and International Journals
Robert Joslin, Ralf Müller	The relationship between project governance and project success
Marisa Padovani, Marly M. Carvalho	Integrated PPM Process: Scale Development and Validation
Sugath Yalegama, Nicholas Chileshe, Tony Ma	Critical success factors for community-driven development projects: A Sri Lankan community perspective
Edivandro Carlos Conforto, Daniel Capaldo Amaral, Sergio Luis da Silva, Ariani Di Felippo, Dayse Simon L. Kamikawachi	The agility construct on project management theory
Brian Hobbs, Claude Besner	Projects with internal vs. external customers: An empirical investigation of variation in practice
Milind Padalkar, Saji Gopinath	Are complexity and uncertainty distinct concepts in project management? A taxonomical examination from literature
Tingting Liu, Yan Wang, Suzanne Wilkinson	Identifying critical factors affecting the effectiveness and efficiency of tendering processes in Public–Private Partnerships (PPPs): A comparative analysis of Australia and China
Teemu Laine, Tuomas Korhonen, Miia Martinsuo	Managing program impacts in new product development: An exploratory case study on overcoming uncertainties
Alfons van Marrewijk, Karen Smits	Cultural practices of governance in the Panama Canal Expansion Megaproject
Maxim Miterev, Mats Engwall, Anna Jerbrant	Exploring program management competences for various program types

Project Management Journal 6/2015

Avtorji	Naslov prispevka
Hans Georg Gemünden	Foundations of Project Management Research: Stakeholders and Agile
Pernille Eskerod, Martina Huemann and Grant Savage	Project Stakeholder Management—Past and Present
Kirsi Aaltonen, Jaakko Kujala, Laura Havela and Grant Savage	Stakeholder Dynamics During the Project Front-End: The Case of Nuclear Waste Repository Projects
Pernille Eskerod, Martina Huemann and Claudia Ringhofer	Stakeholder Inclusiveness: Enriching Project Management with General Stakeholder Theory
Sophie Hooe and Cédric Dalmasso	Breakthrough R&D Stakeholders: The Challenges of Legitimacy in Highly Uncertain Projects
Virpi Turkulainen, Kirsi Aaltonen and Päivi Lohikoski	Managing Project Stakeholder Communication: The Qstock Festival Case
Nigel L. Williams, Nicole Ferdinand and Beverly Pasian	Online Stakeholder Interactions in the Early Stage of a Megaproject
Moses T. Adoko, Thomas A. Mazzuchi and Shahram Sarkani	Developing a Cost Overrun Predictive Model for Complex Systems Development Projects

Olugbenga Jide Olaniran, Peter E. D. Love, David Edwards, Oluwole Alfred Olatunji and Jane Matthews

Cost Overruns in Hydrocarbon Megaprojects: A Critical Review and Implications for Research

Project Management Journal 1/2016

Avtorji	Naslov prispevka
Monique Aubry	Simply, Pluralism!
Martin Hoegl and Miriam Muethel	Enabling Shared Leadership in Virtual Project Teams: A Practitioners' Guide
Gianpaolo Abatecola and Matteo Cristofaro	Upper Echelons and Executive Profiles in the Construction Value Chain: Evidence from Italy
Michel de Blois, Gonzalo Lizarralde and Pierre De Coninck	Iterative Project Processes Within Temporary Multi-Organizations in Construction: The Self-, Eco-, Re-Organizing Projects
Julie Yu-Chih Liu and Asri Rizki Yuliani	Differences Between Clients' and Vendors' Perceptions of IT Outsourcing Risks: Project Partnering as the Mitigation Approach
Wenli Hwang, Bo Hsiao, Houn-Gee Chen and Ching-Chin Chern	Multiphase Assessment of Project Risk Interdependencies: Evidence from a University ISD Project in Taiwan
Sonia Lippe and Jan vom Brocke	Situational Project Management for Collaborative Research Projects
Terry Williams	Identifying Success Factors in Construction Projects: A Case Study
Qi Wen and Maoshan Qiang	Enablers for Organizational Project Management in the Chinese Context

UREDNIŠKA POLITIKA IN ETIČNA NAČELA

Uredniška politika

Revija Projektna mreža Slovenije je znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektnem menedžmentu. Izdajatelj je Slovensko združenja za projektni management.

Revija Projektna mreža Slovenije od leta 2015 dalje izhaja v tiskani in elektronski obliki. Uredništvo revije podpira načelo prostega dostopa do znanstvenih objav, zato je elektronska oblika revije dostopna v polnem besedilu takoj po izidu.

Avtorjem prispevkov ne plačujemo honorarjev.

Revija Projektna mreža Slovenije je v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Vsi prispevki v reviji so recenzirani, recenzijski postopek je anonimen. Sprejem v objavo je odvisen od pozitivne ocene v postopku recenzije.

Avtorji, odgovorni urednik, uredniški odbor, recenzenti in izdajatelj revije so dolžni upoštevati pravila etičnega objavljanja revije.

Odgovornosti avtorjev

- **Standardi poročanja.** Avtorji predstavitev rezultatov izvirnih raziskav morajo predložiti natančno poročilo o delu in objektivno razpravo o njegovem pomenu. Podatki iz raziskave morajo biti točni in natančno predstavljeni. Prispevek mora biti napisan natančno in z ustreznimi referencami, kar omogoča navedbo prispevka drugih avtorjev. Napačne ali zavestno netočne izjave veljajo za neetično ravnanje in niso sprejemljive. Vse reference v prispevkih morajo biti oblikovane v skladu z zahtevami uredniškega odbora revije.
- **Izvirnost in plagiatorstvo.** Avtorji se morajo prepričati, da so napisali povsem izvirno delo, in so v primeru, če so uporabili delo in/ali besede drugih, le-te pravilno navedli ali citirali.
- **Večkratno, ponavljajoče se in sočasno objavljane.** Načeloma avtor ne sme objaviti prispevkov z isto raziskavo v več kot eni reviji ali primarni publikaciji. Sočasna oddaja istega prispevka dvema ali več revijam velja za neetično ravnanje pri objavljanju in ni sprejemljiva.
- **Navedbe virov.** Avtor mora vedno ustrezno navesti delo drugih. Ko opisuje delo, o katerem poroča, mora navesti vse objave, ki so vplivale na to delo.
- **Avtorstvo prispevka.** Avtorstvo je omejeno na tiste sodelavce, ki so pomembno prispevali k zasnovi, oblikovanju, izvedbi ali interpretaciji raziskave. Vsi, ki so pomembno prispevali k prispevku, morajo biti navedeni kot soavtorji. Če so k raziskovalnemu projektu v določenih pomembnih vidikih prispevali tudi drugi, se jim mora prvi avtor za to zahvaliti oziroma jih navesti kot sodelavce, ki so prispevali k prispevku. Prvi avtor mora zagotoviti, da so v prispevku navedeni vsi pravi soavtorji, ki morajo videti in odobriti končno različico prispevka ter soglašati, da ga lahko odda za objavo.
- **Razkrivanje in konflikt interesov.** Vsi avtorji morajo v svojem prispevku razkriti morebiten finančni ali drug bistveni konflikt interesov, ki bi lahko vplival na rezultate ali interpretacijo njihovega prispevka. Vsi viri finančne podpore projekta morajo biti jasno navedeni.
- **Bistvene napake v objavljenih delih.** Če avtor odkrije bistveno napako ali netočnost v svojem prispevku, je njegova dolžnost, da o tem takoj obvesti odgovornega urednika revije ali izdajatelja in sodeluje z urednikom pri umiku oziroma popravku prispevka.

Dolžnosti odgovornega urednika in uredniškega odbora

- **Odločitev glede objave.** Odgovorni urednik revije je odgovoren za odločitve, kateri od prispelih prispevkov so primerni za objavo v reviji. Odgovorni urednik se lahko posvetuje z uredniškim odborom ali recenzenti, pri svojih odločitvah mora ravnati v skladu z etičnimi načeli objavljanja prispevkov (glej zgoraj).
- **Načelo poštenosti.** Odgovorni urednik oceni primernost intelektualne vsebine prispevkov ne glede na raso, spol, spolno usmerjenost, versko prepričanje, etični izvor, državljanstvo ali politično prepričanje avtorjev.
- **Načelo zaupnosti.** Odgovorni urednik in člani uredniškega odbora ne smejo razkrivati informacij o oddanem prispevku nikomur drugemu razen avtorju, recenzentom, morebitnim recenzentom, drugim sodelavcem uredniškega odbora ali izdajatelju.
- **Razkrivanje in konflikt interesov.** Odgovorni urednik in člani uredniškega odbora ne smejo uporabiti neobjavljenih prispevkov avtorjev za kakršnekoli lastne namene.

Dolžnosti recenzentov

- **Prispevek k uredniškim odločitvam.** Strokovna ocena recenzenta pomaga odgovornemu uredniku pri sprejemanju uredniških odločitev in pomaga avtorju izboljšati prispevek.
- **Odzivnost.** Vsak izbrani recenzent, ki se ne čuti dovolj usposobljenega za pregled prispevka ali ve, da ne bo mogel v roku opraviti recenzije, je dolžan o tem obvestiti odgovornega urednika in odstopiti od opravljanja recenzije.
- **Načelo zaupnosti.** Recenzenti morajo vse v pregled prejete prispevke obravnavati kot zaupne dokumente. Ne smejo jih kazati ali o njih razpravljati z drugimi strokovnjaki, razen po dogovoru z glavnim urednikom.
- **Standardi objektivnosti.** Recenziranje prispevkov mora biti objektivno. Osebnе kritike avtorja niso primerne. Recenzenti morajo svoja stališča izraziti jasno in argumentirano.
- **Preverjanje navedbe virov.** Recenzenti morajo opozoriti na dele prispevkov, ki jih avtorji zavestno ali nezavedno niso citirali. Prav tako morajo recenzenti opozoriti glavnega urednika, če so odkrili večje prekrivanje recenziranega prispevka z drugimi, njim poznanimi deli.
- **Razkrivanje informacij in konflikt interesov.** Recenzent mora informacije ali ideje, za katere izve med recenziranjem, ohraniti kot zaupne in jih ne sme uporabiti v osebno korist. Recenzenti ne smejo pregledovati prispevkov, če gre za konflikt interesov, ki izvira iz konkurenčnega razmerja, sodelovalnega ali drugega razmerja ali povezave s katerim izmed avtorjev, organizacijo ali institucijo, ki so povezani s prispevkom.

UREDNIŠKA POLITIKA IN ETIČNA NAČELA

Navodila avtorjem

Revija Projektna mreža Slovenije je znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektne menedžmentu. Daje mu tudi možnost, da svoje znanje in izkušnje deli z drugimi. Revija objavlja prispevke iz projektne menedžmenta:

nastajanje in zagon projektov,

- organiziranje projektov,
- načrtovanje projektov,
- kadrovanje za projekte,
- vodenje projektov,
- spremljanje in nadziranje projektov,
- zaključevanje projektov,
- ocenjevanje tveganosti in uspešnosti projektov,
- povezovanje projektov z organizacijo, menedžmentom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektne menedžmenta,
- povezanost med strateškim in projektne menedžmentom,
- informacijska podpora projektne menedžmentu,
- sodobni pristopi projektne menedžmenta (agilni, ekstremni PM, PM 2.0),
- ipd.

Seveda niso navedena vsa področja, zlasti ne mejna. Revija pomeni pregled svetovne in slovenske teorije in prakse projektne menedžmenta in prizadevanj za njegov razvoj. S skupnimi prizadevanji želimo izoblikovati odlično revijo iz še vedno razvijajočega se in vse bolj pomembnega področja projektne menedžmenta. Namenjena je ne le vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, marveč vsem menedžerjem in tistim, ki menedžment in organizacijo preučujejo.

V Projektni mreži Slovenije objavljamo:

- **Znanstvene prispevke;** gre za izvirne

ugotovitve, ki so plod znanstveno-raziskovalnega dela. Vsebina je novost, ugotovitve pa prispevajo k razvoju spoznanj iz projektne menedžmenta.

- **Strokovne prispevke;** gre za predstavitev, ki so prikaz in ocena uporabnih metod in tehnik projektne menedžmenta v praksi ali pri študiju primera.
- **Razmišljanja in odmeve** na objavljene prispevke ali primere, ki bi prispevali k razvoju projektne menedžmenta.

Navodila za oblikovanje prispevka

Za znanstvene in strokovne prispevke najdete navodila na spletni strani revije na naslovu:

<http://zpm-si.com/povabilo-k-oddaji-prispevkov/>

Na omenjeni strani vas čaka elektronska predloga (v formatu MS Word), v kateri so natančna navodila za pripravo prispevka. Predlogo lahko tudi neposredno uporabite za pripravo prispevka.

Znanstveni in strokovni prispevki lahko obsegajo **največ 20.000 znakov** (5000 besed oziroma 12 strani, skupaj s presledki). Razmišljanja in odmevi lahko obsegajo do **10.000 znakov** skupaj s presledki. Avtorji sami odgovarjajo za jezikovno ustreznost prispevkov. Avtorjem svetujemo, da preberejo in upoštevajo Uredniško politiko in etična načela revije.

Prispevke pošljite po elektronski pošti glavnemu uredniku revije na naslov **projektna.mreza@zpm-si.com** ali **iztok.palcic@um.si**.

Roki za oddajo prispevkov: 1. marec za aprilsko številko in 1. september za oktobrsko številko.

Več informacij o reviji najdete na spletni strani: <http://zpm-si.com/projektna-mreza-slovenije/>

UREDNIŠKA POLITIKA IN ETIČNA NAČELA

Oglaševanje v Projektni mreži Slovenije

Razlogi za oglaševanje

Ker menimo, da je revija Projektna mreža Slovenije odlična priložnost za predstavitev dejavnosti vaše organizacije ali podjetja, v njem namenimo določen prostor tudi komercialnim oglasom. Ponujamo vam različne možnosti oglaševanja, z objavo vašega oglasa pa boste podprli naše nadaljnje delo ter prispevali k širjenju in popularizaciji metod in tehnik projektnega načina dela. V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, vas prosimo, da nas kontaktirate na elektronsko pošto: info@zpm-si.com. Več o oblikah in pripravi oglasov lahko najdete v Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije.

Splošni pogoji oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije

1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa. Pripravo, obdelavo in popraviljanje oglasov

zaračunavamo posebej, glede na obseg dela.

2. Naročilo oglasnega prostora

Osnova za objavo oglasa je naročilo, dostavljeno v pisni obliki po elektronski pošti na naslov info@zpm-si.com. Revija izhaja dvakrat letno: v aprilu in oktobru.

3. Reklamacije

Reklamacije sprejemamo le po elektronski pošti na naslov info@zpm-si.com, v roku 8 dni po objavi v reviji. Za napake, ki so posledica slabe predloge, ne odgovarjamo.

4. Vsebina oglasov

Sporočila oglasov morajo biti v skladu s kodeksom oglaševanja in veljavno zakonodajo. Za vsebino objave je odgovoren naročnik oglasa.

5. Način priprave oglasov

Oglase sprejemamo v TIFF formatu, EPS formatu ali JPEG formatu. Slikovni elementi morajo imeti najmanj 300 dpi

resolucije in morajo biti v CMYK barvnem modelu.

6. Dostava oglasov

Izdelane oglase je treba dostaviti najkasneje: do 31. marca za aprilsko številko in do 30. septembra za oktobrsko številko.

7. Druge oblike oglaševanja

Za oglaševanje v obliki, ki ni opredeljena s cenikom, se sklenejo individualni dogovori po posebej dogovorjeni ceni.

8. Ugodnosti za oglaševalce

- oglas v dveh številkah, dodatni 10 % popust,
- oglas v treh številkah, dodatni 15 % popust,
- plačilo oglasa pred izidom številke, dodatni 5 % popust,
- dodatni 5 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa C,
- dodatni 10 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa B,
- dodatni 15 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa A.

Možne oblike in cenik oglasnega prostora

OBLIKA								
FORMAT	1/1	1/2 ležeča	1/2 pokončna	1/3 ležeča	1/3 pokončna	1/4	pasica	2/1 (sredinska stran)
VELIKOST [mm]	210 X 297	210 x 148,5	105 x 297	210 x 99	70 x 297	105 x 148,5	210 x 35	420 x 297
CENA [EUR]	490,00	250,00	250,00	200,00	200,00	150,00	150,00	990,00

Navedene cene že vsebujejo DDV.

ABSTRACTS

Povzetki prispevkov v angleškem jeziku

Igor Grofelnik, Brigita Gajšek, Jure Kovač:

The Maturity of Project Management in Selected Slovenian Companies

Authors from the field of project management recognize that initiated project work brings to organizations a number of advantages, such as improved ability to adapt to customer's demands and the ability to develop complex products. Perhaps it is not difficult to motivate ambitious organizations to implement project work, but scientific literature shows that some of them do not implement it well enough or they do not insist enough time to reach the promised effects. Implementation problems or problems with improving project management procedures can lead to dissatisfaction and doubts about the effectiveness of project work. However, it is possible to avoid that kind of situation by periodic assessing project management maturity, through which the defined objectives for the development of project management system are constantly evolving and upgrading. The paper presents two project management maturity models, precisely "Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model" and "Project Management Maturity Model". Furthermore, we investigated project management maturity in six Slovenian companies. In all of them, we perceived adequately defined and standardized process for project work, which is measured. To full project management maturity they lack the adoption of project work as part of the organizational culture, with a proactive approach to project management in all aspects of business. They lack the mechanism of the active use of the information on the projects for the improvement of business processes and achievement of competitiveness.

Key words: project management, maturity, P3M3, ProMMM, model

Valerija Ivajnšič

Project Management Skills Development with Hobbies

Competence of project managers is daily put to the test when faced with various challenges. Irrespective of whether we are talking about project, programme or portfolio management, managers' balanced lifestyle is crucial due to the remarkable pace of life. Therefore, we were interested in how we can combine business with pleasure. The aim of the study was to ascertain the level of development of managerial skills (skills are one of the three components of competence, ICB 4.0) of Slovenian managers and highlight the hobbies which show influence and can assist managers in training of the necessary and required skills for their work. The purpose of the study was to use the findings to create a more efficient and effective way of spending the managers' free time and help them systematically improve their skills. In fact, the benefits are reflected in a greater professionalism, better physical preparation, as well as better quality and a more efficient utilization of managers' time.

Key words: project, programme and portfolio management, managerial skills, hobbies

Lidija Rihar, Janez Kušar:

Teamwork as precondition for concurrent product realization

This paper presents the process of creating concurrent product development team, which is based on the calculation of the intensity of the cooperation of the participants in the project concurrent product development. The paper demonstrates the team structure in concurrent product realisation. A two-level team structure is suitable for small companies, with a core team on the first level and several project teams in concurrent product realisation loops on the second level. In order to ensure successful work of the core team and several project teams, appropriate communication tools are suggested and a communication matrix has been developed, defining information exchange during the execution of activities in concurrent product realisation. The communication matrix is used for identifying information system connections. The results of organising teamwork and virtual teamwork are shown on a case study of concurrent realisation of a product of automotive industry.

Key words: product and processes realisation, team work, loop of concurrent engineering, communication matrix

Mojca Vodusek:

Project to establish joint municipal administration

The article deals with the establishment of a joint municipal administration. It defines such an establishment as a project and presents the results of the research work. Current issues will be presented, such as merging Municipalities, the rationalization of use of public funds and organization of the public administration, more specifically the possibilities that municipalities have of improvement, renovation or integration of work processes, resources and personnel. The article also includes project management in public administration, with the guidelines which were given by the Ministry of Public Administration. The research was done for the purpose of the master's thesis, as a quantitative research – online survey questionnaire, qualitative research – an in-depth interviews with the directors of municipal administrations, case study and a desktop research, particularly current articles on the topic. The purpose of this article is to review the existence and purpose of joint municipal administrations, setting up such an establishment as a project and presentation of a model for establishing a joint municipal administration.

Key words: joint municipal administration, establishment, intermunicipal integration, rationalization, project