

Projektni management - PM

I. Kaj je projektni management?

Iz številne literature in praktičnih spoznanj lahko izluščimo naslednje ugotovitve, lahko bi rekli tudi prvine, ki pripomorejo k opredelitvi, kaj je projektni management. Pri tem se bomo osredotočili na projekte oz. projektni management v podjetjih in tudi neprofitnih organizacijah:

- projekt je časovno omejen proces, za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki "skrbi" za ta proces, in plan angažiranja teh virov; govorimo o projektnem managementu,
- po končanju projekta sledi uporaba, kar pomeni primopredajo med projektnim managementom in managementom, ki bo odgovoren za uporabo; govorimo o funkcijskem managementu, ki je zadolžen za to uporabo,
- projekt izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, kar pomeni, da management teh programov naroča projekte projektnemu managementu in sistemu izvajanja; govorimo o povezanosti med strateškim in projektnim managementom ter ožje o povezanosti managementa projekta kot naročnikom s projektnim managerjem,
- projekt lahko naroči neki kupec v projektno usmerjenih podjetjih, pride do povezovanja managementa kupca z managementom takšnega podjetja in od tu naprej z notranjim projektnim managementom,
- projekt zagotavlja neposredne ekonomske učinke, kar naj bi bilo doseženo s čimprejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato z ustvarjanjem prihodka ter dobička; tudi za to je zadolžen projektni management, če je management projekta za projekt in s tem za projektni management postavil te končne cilje projekta,
- projekt zagotavlja tudi posredne ekonomske učinke, kar naj bi zagotovilo doseganje vseh učinkov, ki so bili zahteva managementa projekta; projektni management je tako odgovoren tudi za doseganje teh ciljev; gre za povezanost med funkcijskim managementom eksploatacije s projektnim managementom vsaj v zadnji fazi kontrole učinkov,
- projekt je treba usklajevati s strateškimi ali drugimi cilji ter nato v izvedbi s cilji projekta, kar pomeni, da mora priti do tesnega sodelovanja med (najvišjim) managementom in projektnim managementom še posebej v primerih, kjer gre za hitro odzivanje na spremembe, ki lahko ogrozijo izvajanje projekta,
- projekt naj bi se izvedel v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški ter z ustrezno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti; dolžnost projektnega managementa je, da poleg strokovnega managementa in izvajalcev poskrbi, da se to dosega,
- projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta; projektni management je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja do sistemov vplivnih dejavnikov.

Projektni management lahko obravnavamo ožje kot management, ki je zadolžen za projekt, ali širše tako v povezavi s procesi in managementom pred

projektom in po njegovem končanju.

Projektni management je koncepcija vodenja, gre pa za to, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta (Hauc, 1982, 172).

Projektni management je skupek vodstvenih nalog s področja organizacije, tehnike in sredstev, potrebnih za izvedbo projekta (DIN 69 901, Projekt management-Fachmann, 1991, 10).

Temeljna značilnost uspešnega projektne managementa je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektne managementa pa opredeljuje s streh zornih kotov:

- z vidika ciljev,
- z vidika procesov za doseganje ciljev,
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo (Turner, 1993).

Projektni management obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Poleg navedenih funkcij managementa pa mora projektni manager posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem (Kovač, 1995).

PMI (Project Management Institute iz ZDA) opredeljuje projektne management kot večino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb in pričakovanj udeležencev projekta (Cleland, 1997,7)

Projektne management lahko obravnavamo samo v okviru projekta. Gre torej za management, ki skrbi - če naj beseda skrbi združuje v tem trenutku vse naloge - za projekt od njegovega naročila do končanja. Vendar je treba projektne management povezovati z nastankom naročila, ki izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, iz poslovnih odločitev, ali pa je projekt naročil kupec, kar velja za projektne usmerjena podjetja. Povezati pa moramo projektne management tudi s tem, kar po končanju projekta nastane, z uporabo. Ne moremo izhajati iz tega, da je projektne management zadolžen samo za projekt in hkrati ne tudi za to, kar je s projektom nastalo. Zagon strategij postavlja projektne management v vlogo managementa, ki začne delovati ob oblikovanju strategije, ki bo izvedena s projekti ali programi projektov, deluje v pripravi zagonov, izvedbi projektov in do tistih točk v procesu eksploatacij, ki so bile postavljene kot konci projektov. Gre tudi za to, da je odgovoren glede na vrsto projekta za neposredne ali posredne ekonomske učinke. Deluje v življenjskem ciklusu projekta. Podobno lahko trdimo, da v projektne

usmerjenih podjetjih projektni management deluje v celotnem procesu nastanka in končanja projekta, torej v ponudbenem postopku, pri izvedbi projekta, garancijskem roku do primopredaje s kupcem. Ker je govor o projektih, ki zagotavljajo prihodek in dobiček za projektno usmerjena podjetja, hkrati pa tudi poslovne ali druge učinke za naročnike - kupce, moramo projektni management povezati tudi z odgovornostjo za te ekonomske učinke. Tudi tukaj gre za odgovornost v življenjskem ciklusu projekta.

Projektni management je tisti del splošnega managementa podjetja ali organizacije, ki je zadolžen za izvajanje vhodne projektne strategije ali drugega projektne naročila, za pripravo zagona projekta, vodenje njegovega izvajanja vse do končanja projekta, hkrati pa je zadolžen za doseganje planiranih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov, kar je odvisno od projekta, ki jih bodo zagotavljali projektni rezultati oz. uporaba. Takšna opredelitev velja za projektni management v podjetjih ali organizacijah, ki niso projektno usmerjena. Smatramo, da projektni management ni nekaj, kar bi bilo zunaj splošnega managementa. Kajti takšna ločena obravnava povzroča vrsto težav in predvsem po naši oceni največji problem, ki je delitev na redno delo po letnem in operativnih planih poslovanja, ki ga usmerja splošni management, in na projektno delo, ki ga usmerja projektni management. Tako redno delo kot projektno delo mora biti v podjetju ali drugi organizaciji opravljeno, in to najpogosteje z istimi viri s tem, da se določeno projektno delo lahko preda zunanjim izvajalcem. Se pa tudi redno delo predaja zunanjim izvajalcem, kot so dobavitelji kooperanti, poslovni partnerji itd. Posebna obravnava projektne dela in s tem projektne managementa v odnosu na redno delo in s tem na splošni management je nesprejemljiva. Gre za dvoje zelo povezanih del in za dvoje zelo povezanih managementov. Lahko pa trdimo, da gre za splošni management, ki ima vključen projektni management.

Za projektno usmerjena podjetja pa velja, da je projektni management komercialnih projektov zadolžen za vodenje ponudbenega postopka v skladu z naročilom kupca in nameni izvajalca - projektno usmerjenega podjetja, za izvedbo in vodenje morebitnih garancijskih posegov, za poslovni izide z vidika prihodkov in dobička ter tudi za takšno izvedbo projekta, ki bo pripomogla k dvigu ugleda podjetja. Je pa ta management soodgovoren tudi za doseganje učinkov, ki jih je s projektom želel doseči naročnik. Sporna je morebiti zadolžitev glede vodenja ponudbenega postopka, saj so pogosti primeri, da ta postopek vodi en management in izvedbo drug, projektni, ki vključuje tudi vodenje gradbišča ali splošno lokacije dokončanja projekta, tako kot pri gradbenih projektov. Ne glede na to mora obstajati projektni management, pa čeprav se deli po fazah projekta. Za potrebe lastnega razvoja projektno usmerjenih podjetij pa velja definicija, ki smo jo navedli.

Razlika med splošnim managementom in projektnim, ki jo velja omeniti, je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo in za njihovo izvajanje so na voljo vsi potrebni viri. Projektni management pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo in vire, tako notranje v podjetju kot tudi zunanje, bo potrebno šele pridobiti. Posplošeno lahko rečemo, da splošni management lahko "vidi", kar managira, medtem ko za projektni management tega ne moremo reči. Oba managementa sta sicer zadolžena za plan, splošni za letni plan poslovanja, projektni management pa za plan projekta. Vendar je treba tehnologijo projekta ob pripravi zagona postaviti,

med izvajanjem dopolnjevati. Gre torej za procese, ki nastajajo "sproti". V tem pa je zahtevnost dela projektnega managementa drugačna. Zato je treba planiranju projektov kot eni najpomembnejših nalog posvetiti posebno pozornost.

Velja pa opozoriti še na eno razliko. Gre za merjenje doseženih rezultatov. Splošni management, ožje funkcijski, lahko ves čas meri rezultate, saj današnji informacijski sistemi to omogočajo vse do vsakodnevnih bilanc stanja in uspeha. Omogočena mu je stalna primerjava "planirano - doseženo". Lahko na takšen način meri rezultate svojega dela tudi projektni management, in sicer tako, da danes reče, da je vse postorjeno in bo projekt v vseh zastavljenih ciljih končan čez 186 dni, kolikor časa po planu še traja? Lahko tudi reče, da bo doseženo dejansko vračilo vloženi sredstev 200 dni kasneje? V tem je razlika med obema managementoma, predvsem s psihosociološkega vidika. Projektni manager s sodelavci mora biti sposoben čakati na končni rezultat. To nenehno prisotno dilemo jim pomagata reševati dober plan in dobro organizirano vodenje izvajanja projekta.

- povzeto po prispevku prof.dr. Antona Hauc, za knjigo Management, ki je bila v letu 2004 izdana na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru !



II. PM in nova pot v društvu Pomlad

Zgoraj navedena obrazložitev pojma projekta in projektnega managementa pojasnjuje vlogo projektnega managementa prvenstveno na področju ekonomskega sektorja ali podjetij za njihovo učinkovitejšo rast, premagovanje problemov in doseganje razvojnih ciljev.. Iz tega področja se je uporaba projektnega managementa razširila na področje javne uprave ali državne uprave, saj je vsaka prijava na javne razpise državnih in lokalnih institucij vezana na ustrezno ponudbo, kar pomeni idejno zasnovo za realizacijo določenega projekta z namenom opraviti določeno nalogo, rešiti določen problem ali doseči planirane cilje, oz. zadovoljiti drugo določeno potrebo ožje ali širše skupnosti.

Prav tako je projektno delo, in posledično potreba za projektni management, vedno bolj prisotna na področju nevladnega sektorja, saj društva, fundacije, zavodi in druge ne-profitne organizacije v vedno večji meri svojo dejavnost izvajajo na osnovi časovno in vsebinsko omejenih nalog, ki niso vezane na stalne vire financiranja. Prav način financiranja je glavni razlog, da je tudi na področju nevladnega sektorja projektno delo postalo nepogrešljivo za obstoj in razvoj dejavnosti neprofitnih organizacij. Še posebej je prisotna potreba po spremembah in posledično projektno

delo, zaradi spremembe družbenega sistema na kapitalističnih osnovah, ki diktirajo hitre spremembe razvoja in prilagajanje tem spremembam na vseh področjih dela.

Z uveljavljanjem kapitalističnega sistema, po osamosvojitvi in vključitvi Sloveniji v evropske in mednarodne integracije, namreč ni več podlag za delovanje društev in drugih nevladnih organizacijah na socialističnih družbenih osnovah (polna zaposlenost in družben kapital), zato so prav te pravne osebe najbolj na prepihu nadaljnjega obstoja in razvoja določenih koristnih dejavnosti, ki niso tržno zanimive, vendar nujne za obstoj organizirane družbene skupnosti.

Diferenciacija in položaj članov skupnosti v kapitalizmu temelji na lastništvu kapitala, ki je podlaga za izkoriščanje dela in delovnega človeka v korist kapitalistov in politikov za zadovoljevanje njihovih potreb in privilegijev. V ta namen je na trgu, poleg storitev in proizvodov, sistemsko vspostavljen tudi trgu dela z namenom, da maksimizira profit in minimizira mezdo, kot strošek poslovnih procesov, v korist kapitala in kapitalistov (lastnikov kapitala). S takšnim formalni odnosom sodelovanja članov neke skupnosti pri produkcijskih procesih, pa se oblikuje vedno večja skupnost de-privilegiranih članov, ki so v neenakopravnem (ali podrejenem) položaju. Še posebno je izrazit neenakopraven položaj tistih članov skupnosti, ki nimajo stalnega delovnega razmerja, čeprav so delovno sposobni, a so brez stalnih virov - prihodkov za življenje. Brez virov potrebnih za življenje (t.i. brezposelnih) članov skupnosti le-ti nimajo osnovnih pogojev za ustvarjalno delo in predstavljajo fiksno breme določene skupnosti. Ker skupnost v kapitalističnih produkcijskih odnosih temelji na takšnih osnovah se v skupnosti sistematično potencirajo in akumulirajo protislovja s problemi posameznika, ki zahtevajo od vsakega posameznika korenite spremembe. V takšnih razmerah je posamezen (de-privilegirani ali podrejeni in neenakopraven) član skupnosti prisiljen, na osnovi socialne-ekonomske eksistence, v spremembe, ki so mogoče na način, da se spreminja sam ali spreminja pogoje v okolju kjer živi za svoj nadaljnji osebni obstoj in razvoj. Pravila, ki so pravno-formalizirana uveljavljena v takšnem družbenem sistemu veljajo tako za pravno, kot tudi za fizično osebo. To pomeni, da posameznik, kot tudi podjetje (profitna) ali društvo (ne-profitna), oz. katero-koli druga oblika organizacije, mora za lasten obstoj in razvoj zagotoviti v svojem okolju takšne pogoje delovanja, ki bodo zagotavljali njegovo prosperiteto. Kapitalističen sistem je grajen za tržne zakonitosti in (s ponudbo ter povpraševanjem) sistemsko favorizira tiste subjekte, ki delujejo v skladu z principi in vrednotami kapitalističnega sistema. V takšnem družbenem sistemu je ne-profitni sektor, in vse de-privilegirane družbene skupine, sistemsko v neenakopravnem položaju, zato ni pravih osnov za učinkovito in smotno delovanje, saj s svojim delovanjem dejansko prikrivajo slabosti kapitalističnega družbeno-ekonomskega sistema in same vzdržujejo lastno agonijo ter na ta način delujejo v lastno škodo. Iz navedenih spoznaj in dejstev je, za vse de-privilegirane družbene skupine (še zlasti brezposelne, ki nimajo lastne organizacije), nujno, da v društvih ter drugih nevladnih organizacijah začnejo uvajati spremembe, ki bodo spremenile njihov položaj v konkurenčnega partnerja v vseh družbeno-ekonomskih procesih življenja. Te spremembe obsegajo definiranje vsebine, strukture in nove vrednote, ki bodo stimulirale delovanje in razvoj nevladnega sektorja na vrednotah ne-profitnega dela in ne profita ter akumulaciji privatnega kapitala. Bistvena razlika med smotrom delovanja (pravnih in fizičnih) subjektov na vrednotah profitnega in neprofitnega sektorja je v tem, da profitni sektor ustvarja privilegije na osnovi kapitalistične

ideologije in produkcijskih odnosov, saj svoje učinke rezultira v akumulaciji privatne lastnine manjšine na račun večine. Neprofitni sektor pa se mora transparentno ločiti od profitnega sektorja prvenstveno v tem, da svoje učinke produkcijskega odnosa akumulira v materialnem in duhovnem blagostanju večine v skladu z vloženim delom ali osebnem prispevkom posameznika.

Vse navedene spremembe (in prosperiteta nevladnih organizacij in z njimi vseh de-privilegiranih družbenih skupin) so možne pod pogojem, da se prične oblikovati vsebina in struktura na novih produkcijskih vrednotah, ki jih najučinkovitejše uveljavljajo trije elementi in sicer: **projekt, projektni management in projektna organizacija dela**. Vse navedene elemente je društvo Pomlad vključilo v vsebino dela pri oblikovanju in izvajanju delovnega načrta društva. Prav iz navedenih spoznaj in razlogov vsebine delovanja društva ti elementi tudi izražajo osnovne pojme imena društva za Projektno organizacijo managementa. Osnovni pojmi društva so zato eksplicitno navedeni v posebni datoteki na spletni strani z istoimenskim naslovom.

Med de-privilegiranimi družbenimi skupinami imajo t.i. **brezposelni** poseben položaj, priložnost ter hkrati najbolj izrazito potrebo za osebno spremembo, saj jim le ta omogoča zanesljivo boljši položaj in aktivnejšo vlogo v širši skupnosti. To spremembo pa ne podpira obstoječi kapitalistični sistem, saj prav ta povzroča načrtno brezposelnost, zaradi neposrednih koristi (maksimiranje profita). Društvo Pomlad zato pomeni pravo priložnost in **novi pot** za vse tiste člane de-privilegiranih družbenih skupin, ki dolgoročno želijo sebi in svojemu okolju zagotoviti socialno-ekonomsko-pravno varno in polno zdravo ustvarjalno življenje.

Tudi za vse druge člane skupnosti (študente, zaposlene, upokojene,...) je društvo Pomlad odprta organizacija in hkrati priložnost za ustvarjalno sodelovanje z drugimi na drugačnih osnovah. Te bodo omogočile večje zaupanje, spoštovanje med člani skupnosti in za posameznika ter skupnost dolgoročno koristnejše učinke.

Kultura ustvarjalnega sodelovanja in medsebojnih odnosov takšne (dejanske) družbene skupnosti zato zagotavlja bolj objektivno-univerzalno zasnovo strukture sodelovanja, spoznavanja, zaupanje in spoštovanje pri realizaciji skupnih ciljev, saj društvo ne bo delovalo kot skupina posameznikov, temveč organizirana skupnost na skupnih interesih, potrebah in ciljih, ki so opredeljeni v dokumentih in skupnem delovnem načrtu društva Pomlad.

DP/SP