

GORDANA ŽURGA
PROJEKTNI MENEDŽMENT
KOT DEL MENEDŽMENTA
V JAVNI UPRAVI

Ljubljana, 2004

Gordana ŽURGA
PROJEKTI MENEDŽMENT
KOT DEL MENEDŽMENTA V JAVNI UPRAVI

Knjižna zbirka PROFESIJA
Izdajatelj FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE
Za založbo Hermina KRAJNC

Copyright © po delih in v celoti FDV 2004, Ljubljana.
Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.
Vse pravice pridržane.

Naslovnica in prelom B&V Co.
Tisk Tiskarna LITTERA PICTA

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

65.012:35

ŽURGA, Gordana
Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi /
Gordana Žurga . - Ljubljana : Fakulteta za družbene vede, 2004. -
(Knjižna zbirka Profesija)

ISBN 961-235-168-6

215496192

KAZALO

UVOD	9
MENEDŽMENT V UPRAVI	11
USMERITVE SODOBNIH UPRAVNIH SISTEMOV	12
VLOGA MENEDŽMENTA	15
ORGANIZACIJSKI RAZVOJ.....	18
MENEDŽMENT KAKOVOSTI.....	20
MENEDŽMENT SPREMEMB.....	22
Povečevanje notranjih sposobnosti za spremembe	25
<i>Kompetence za večjo kakovost in učinkovitost</i>	25
<i>Kompetence vlad</i>	27
<i>Kompetence vodilnih delavcev</i>	28
<i>Razvoj kompetenc</i>	29
Pristopi k diagnosticiranju in uvajanju sprememb.....	31
<i>Burke-Litwinov model organizacijskega delovanja in sprememb</i>	31
<i>Weisbordov model šestih organizacijskih kategorij</i>	33
RAZVOJ IN STALNO IZBOLJŠEVANJE V UPRAVI	35
SISTEM STALNEGA IZBOLJŠEVANJA.....	36
Stalno izboljševanje na osnovi standardov kakovosti ISO 9000.....	38
Stalno izboljševanje na osnovi modela poslovne odličnosti	39
STRATEŠKO DELOVANJE	44
VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE	46
PROJEKTI MENEDŽMENT	49
INTEGRACIJA STRATEŠKEGA IN PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA	50
UPRAVLJANJE IN VODENJE PROJEKTOV.....	52
Projekt in program projektov	52
Življenjski cikel projektov.....	54
Ekonomika projektov	56
Obvladovanje tveganj.....	59

PROJEKTNA USMERJENOST	61
Projektno usmerjena organizacija	61
Potrebne kompetence za projektni menedžment	62
Projektni menedžment za večjo uspešnost organizacije	65
Projektni način dela za večjo učinkovitost	66
STANDARDI PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA	67
STALNO IZBOLJŠEVANJE PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA ...	71
STOPNJA ZRELOSTI PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA	72
Model zrelosti projektnega menedžmenta /A. Jain.....	72
Model zrelosti projektnega menedžmenta / OGC.....	74
Model zrelosti projektnega menedžmenta v projektno usmerjeni organizaciji	75
Model zrelosti projektnega menedžmenta projektno usmerjene skupnosti	75
IZBOLJŠEVANJE PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA.....	77
VLOGA DRŽAVE NA PODROČJU PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA	79
PROJEKTNI MENEDŽMENT V JAVNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE	81
NUJNOST INTEGRACIJE STRATEŠKEGA IN PROJEKTNEGA ME- NEDŽMENTA ZA REALIZACIJO RAZVOJNIH PROGRAMOV	81
Program e-uprava	81
Odprava administrativnih ovir	82
METODOLOGIJA VODENJA PROJEKTOV V DRŽAVNI UPRAVI	84
Raziskava v letu 1999.....	85
Raziskava v letu 2000.....	85
Raziskava v letu 2002.....	86
Ocena stopnje zrelosti projektnega menedžmenta v državni upravi Republike Slovenije	87
BODOČE USMERITVE IN PODROČJA ZA OBRAVNAVO.....	88
Obseg projektov v javni upravi.....	88
Projektni menedžment za večjo transparentnost porabe javnih sredstev	89
Področja za nadaljnjo obravnavo.....	90
SKLEP.....	91
VIRI IN LITERATURA	93
STVARNO IN IMENSKO KAZALO	99

SEZNAM SLIK

Slika 1: Proces spremembe.....	24
Slika 2: Kompetenčna piramida.....	26
Slika 3: Burke-Litwinov model organizacijskega delovanja in sprememb.....	31
Slika 4: Transformacijski dejavniki.....	32
Slika 5: Transakcijski dejavniki.....	33
Slika 6: Model poslovne odličnosti.....	40
Slika 7: Model 7S.....	45
Slika 8: Spreminjanje vrednot, prepričanj, odnosov in ukrepov v organizaciji.....	46
Slika 9: Razvojni projekti organizacije.....	50
Slika 10: Organizacija projekta.....	53
Slika 11: Organizacija programa.....	53
Slika 12: Analiza stroškov in koristi.....	58
Slika 13: Karierna pot v projektne menedžmentu.....	63
Slika 14: Odnos med učenjem posameznika, učenjem tima in organizacijskim učenjem v projektne usmerjeni organizaciji.....	64
Slika 15: Struktura organizacijskega standarda za projektne menedžment.....	68
Slika 16: Model zrelosti projektne menedžmenta projektne usmerjene organizacije.....	75
Slika 17: Stopnja zrelosti projektne menedžmenta v Avstriji.....	76
Slika 18: Inštitucije v procesu uresničevanja strategije.....	82
Slika 19: Pristop k odpravljanju administrativnih ovir.....	83

SEZNAM PREGLEDNIC

Preglednica 1: Strategije sprememb v organizaciji.....	23
Preglednica 2: Načela kakovosti in poslovne odličnosti.....	26
Preglednica 3: Pristopi k razvoju organizacijskih kompetenc.....	30
Preglednica 4: Weisbordov model šestih organizacijskih kategorij.....	34
Preglednica 5: Faze projekta – prikaz nekaterih členitev in terminologije.....	54
Preglednica 6: Matrika resnosti tveganja.....	60
Preglednica 7: Zrelostne stopnje projektne menedžmenta.....	73
Preglednica 8: Model zrelosti projektne menedžmenta organizacije OGC.....	74
Preglednica 9: Ocena stopnje zrelosti projektne menedžmenta v državni upravi Republike Slovenije.....	87

Rdeča nit sodobne teorije menedžmenta je razumevanje, ustvarjanje in ukvarjanje s spremembami. Bistvena naloga menedžmenta tako postaja ustvarjanje oziroma prepoznavanje racionalnega in predvidljivega iz nereda, ki – kot se zdi – okarakterizira procese sprememb.

David C. Wilson, 1992

UVOD

Javne uprave vseh držav se soočajo z naraščajočimi zahtevami po izboljševanju uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti svojih storitev. Razvoj javne uprave v Sloveniji gre v smeri uveljavljanja menedžerskih načel ter povečevanja učinkovitosti in kakovosti storitev. Tovrstne spremembe pa zahtevajo strateški pristop, jasno opredelitev vlog in funkcij javne uprave ter uresničevanje novih načel in načinov njenega delovanja. Za doseganje kar najboljših rezultatov mora biti celoten proces skrbno in sistematično upravljan in voden. Po določitvi strateških področij in strateških ciljev pa je treba razviti ustrezne strategije ter jih nato uresničiti. Za to pa morajo biti izpolnjeni številni pogoji in okviri, med drugim mora biti vzpostavljena tudi integracija projektnega in strateškega menedžmenta, saj strategije udejanjamo prek številnih razvojnih projektov.

Družbe, organizacije in posamezniki smo vedno bolj projektno usmerjeni. S projekti se srečujemo povsod: na delovnem mestu, v skupnosti, kjer živimo, v društvih, kjer delujemo, v šolah in celo v vrtcih, kjer so naši otroci. Smo dejavni akterji v projektu ali pa smo del projekta kot posamezniki v populaciji, kateri je projekt namenjen. Projekt v splošnem označuje niz medsebojno povezanih dejavnosti, ki peljejo k realizaciji točno opredeljenega cilja, v okviru dodeljenih sredstev ter v določenem času. Vsak projekt je zatorej unikatni, vsak projekt zahteva za realizacijo pričakovanih rezultatov dobro upravljanje, vodenje, načrtovanje in izvedbo.

Kompleksnost okolja, v katerem živimo in delujemo, stalno narašča. To pa nas vse zavezuje, da z ustreznim odzivanjem skrbimo za stalen razvoj: podjetja, da ohranjajo oziroma izboljšujejo svojo konkurenčnost, države, da z razvojem svojega upravnega sistema zagotavljajo ustrezne družbene okvire in pogoje življenja in dela, ter posameznike, da osebno napredujemo in da si izboljšujemo kakovost življenja.

To delo se osredotoča na projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi. Projektni menedžment obravnava kot pomemben del menedžmenta v javni upravi zlasti z vidika udejanjanja razvojnih ciljev v upravi ter stalnega izboljševanja kakovosti njenega delovanja in storitev. Ker gre pri tem za spreminjanje javne uprave, je projektni menedžment umeščen v kontekst celovitega menedžmenta v javni upravi, zlasti pa je prikazana njegova povezanost z menedžmentom sprememb in menedžmentom kakovosti v javni upravi.

Delo je strukturirano tako, da vodi od opredelitve vloge menedžmenta v upravi ter potrebe po razvoju in izboljševanju delovanja upravnega sistema, umestitve projektne menedžmenta kot dela menedžmenta v javni upravi, projektne usmerjenosti ter potrebe po razvoju projektne menedžmenta do orisa stanja in področij za nadaljnjo obravnavo na področju projektne menedžmenta v javni upravi Republike Slovenije.

MENEDŽMENT V UPRAVI

Sodobne države usmerjajo svoje napore »*from conformance to performance*« – od lagodnega delovanja v zaledju zakonov v učinkovito delovanje. To pa seveda zahteva vrsto sprememb v načinu delovanja organizacij. Poudarjena je potreba po procesu, v katerem se je treba dogovoriti o smotrih delovanja organizacije, opredeliti naloge ter izdelke in storitve, ki se tudi merijo. Ko je to doseženo, je treba zagotoviti doseganje zadovoljive stopnje rezultatov. To pomeni, da morajo biti vodilni delavci v organizaciji sposobni organizirati se in zagotoviti učinkovito uporabo virov, da bodo zavezani doseganju postavljenih ciljev in da bodo motivirani za doseganje rezultatov (Flynn in Strehl, 1996). To pa je bistveno drugačna vodstvena naloga, kot je pasivno izpolnjevanje zakonov, predpisov in pravil.

Tradicionalno gledanje na organizacije javne in državne uprave vidi v posameznih organizacijah zgolj strukturo, kar je glede na legalistično tradicijo, ki temelji na Webrovem konceptu države in pomanjkanju kulture menedžmenta, pravzaprav logično. Posledica takega razumevanja je enačenje reform zgolj s spremembami v strukturi in pretvorba politik sprememb v bolj ali manj uspešno rekonstrukcijo upravnih mehanizmov: malo konsolidacije, preoblikovanja, razdelitve – v upanju, da bo dosežena idealna struktura.

S primerjanjem realiziranih sprememb v zasebnem sektorju je razvidno, da se osredotočanje na strukture manjša in da se krepí osredotočanje na metode delovanja predvsem glede na to, kako ljudje delujejo, sodelujejo, vplivajo drug na drugega, sprejemajo odločitve in rešujejo probleme ter s tem tudi na kulturo organizacije.

Gledanje na organizacije v upravi zgolj kot na strukturo se umika razumevanju organizacij kot nabora strategij in predstavlja izhodišče, da spremembe ponujajo možnost razvoja teh strategij, kar vodi v dva glavna sklopa vprašanj:

- *Kaj so glavne značilnosti organizacij uprave? in*
- *Katere vzvode je treba aktivirati za realizacijo dejanskih sprememb?*

Reforma ne pomeni zgolj sprememb struktur, delovnih metod in postopkov, pač pa tudi poseg v prevladujočo organizacijsko kulturo. Usmerjena je na temeljne spremembe načinov obnašanja organizacijskih enot uprave, ukvarja se z njihovo vlogo v družbi in se nanaša tako na državljanke kot na gospodarske subjekte.

Mehanizmi, ki jih v različnih upravnih sistemih uporabljajo za izboljševanje uspešnosti in učinkovitosti državne uprave, so številni: usmerjenost k strankam in dvigovanje kakovosti storitev in delovanja državne uprave, prenova funkcij in delovnih procesov državne uprave, nove metode menedžmenta, nove metode in tehnike dela, strateški menedžment, projektni menedžment, finančni menedžment, menedžment delovne izvedbe¹ in drugi.

USMERITVE SODOBNIH UPRAVNIH SISTEMOV

Pritiski, s katerimi se srečujejo državne uprave, so tako močni, da so le-te prisiljene preverjati svoje relacije do družbe, vlogo v nacionalnih gospodarstvih ter načine svojega funkcioniranja.

Težnja po izboljšanju delovne izvedbe na področju zagotavljanja storitev je pripeljala vladna področja do tega, da uvajajo različne programe upravljalških (menedžerskih) reform. Čeprav so reforme po državah različne in izhajajo iz spremenjenih političnih ciljev, pa ti programi zasledujejo podobne cilje, kot so:

- povečevanje stroškovne učinkovitosti, ustvarjanje fleksibilnosti menedžerjev,
- prenos odgovornosti na nižje nivoje,
- spremembe vrednot in stališč javnih uslužbencev,
- uvajanje koncepta usmerjenosti k državljanom – strankam,
- zagotavljanje kakovostnih storitev,
- usmerjenost k rezultatom.

Izkušnje kažejo, da se pri implementaciji teh programov državne uprave srečujejo s številnimi težavami:

- odpor do sprememb, kar zahteva posebne pristope in/ali odzive,
- uvajanje novosti zahteva vire, ki niso vedno na razpolago,
- zagotavljanje otipljivih rezultatov zahteva veliko časa, navadno več let,
- zaradi kratkoročnih prioritet je podpora politike in javnosti pogosto postavljena v ozadje,
- odgovori na vprašanja *Kako začeti?* in *Kako nadaljevati?* niso samoumevni.

¹ Izraz delovna izvedba uporabljam za angleški izraz *performance*. Številni slovenski avtorji izraz *performance* prevajajo kot delovno uspešnost ali kot delovno učinkovitost. V knjigi se takemu prevodu zavestno izogibam, saj z izrazoma uspešnost in učinkovitost označujemo druge kategorije, delovna izvedba pa ni vedno učinkovita ali uspešna; lahko je slaba, neučinkovita ipd.

Uspeh reformnih programov je v veliki meri odvisen od razvoja ustreznih strategij, ki upoštevajo zgoraj naštete težave. Načini, kako posamezne države izvajajo svoje reformne programe, postajajo vedno bolj pomembni. Organizacija OECD² je v ta namen ustanovila *Public Management Committee*, za primerjanje izkušenj in medsebojno učenje.

Ugotavljamo, da se gledanje na državno upravo kot na togo tvorbo spreminja, prav tako se spreminja tudi pogled na delovanje posameznih organizacij državne uprave. Vse to pa zahteva nove opredelitve teh organizacij. Organizacije državne uprave so poslovni sistemi in jih obravnavamo kot odprte sisteme, kot dinamične sisteme in kot celovite sisteme z mnogimi, tudi protislovnimi značilnostmi. Vedno bolj se uveljavlja procesni vidik delovanja teh organizacij ter zavedanje, da je temeljna dejavnost uprave pravzaprav informacijska dejavnost.

V upravljanje in delovanje organizacij državne uprave se poleg »trdih« komponent vedno bolj uveljavljajo tudi »mehke« organizacijske komponente, ki se nanašajo na zaposlene in na njihove značilnosti, stališča, vzgibe delovanja, ipd., in na organizacijsko kulturo. Vedno bolj se uveljavlja prepričanje, da brez organizacijske kulture ne moremo razumeti dinamike razvoja in spreminjanja organizacije.

Novi modeli delovanja organizacij državne uprave v številnih državah temeljijo na t. i. podjetniškem pristopu, ki zahteva nove načine obnašanja in delovanja vseh akterjev in vplivajo tudi na razvoj in oblikovanje organizacijske kulture. Spremembe se dogajajo na vseh področjih javnega menedžmenta: tako na področju planiranja, organiziranja in vodenja kot tudi na področju kontroliranja.

Nedvomno tudi državna uprava potrebuje sodobni menedžment (Lorbar, 1997), kakor ga potrebujejo gospodarske družbe in vse druge organizacije, ki želijo napredovati in se prilagoditi spremenjenemu okolju in družbi.

Na področju reformiranja upravnih sistemov se stanje po državah razlikuje. Dupuy (1999) ugotavlja bistveno različno stopnjo, do katere so se posamezne države pripravljene reformirati – od močne in včasih celo rigidne pripravljenosti za reforme (Velika Britanija), do izrazite previdnosti pri spremembah (Francija), pa do držav, kjer spremembe najprej preizkusijo (testno uvajajo) in jih nato celovito implementirajo (Švedska, Nemčija). Podobno lahko opazujemo velike razlike tudi v državah, v katerih bolj poudarjajo menedžment kot procese (Irsko, do določene mere tudi Združene države Amerike), in tudi v državah, v katerih so bolj poudarjeni procesi. Uvajanje sprememb je v vseh primerih zahtevna naloga, in to ne glede stopnje razumevanja glavnih udeležencev sprememb in jasnosti strategij. Dupuy meni, da se težave, konflikti in iz njih izhajajoča pogajanja ne pojavljajo zaradi abstraktnega odpora do sprememb, pač pa zaradi učinkov le-teh: če učinki sprememb zunaj tehnokratskih in ideo-

² Organisation for Economic Co-operation and Development.

loških sredin niso pravilno razumljeni, potem je cena reformnih procesov lahko zelo visoka tako v finančnem kot v človeškem smislu.

Bistvene značilnosti državnih uprav, ki predstavljajo jedro težav pri udejanjanju sprememb v sodobnih upravnih sistemih, so po Dupuyu (1999) naslednje:

- *oddelčenje in vertikalizacija*, zasnovana na logiki tehnologije dela znotraj posamezne poslovne funkcije;
- *namišljena transparentnost*, zaznana kot povezovalni element, ki vsebuje zavedanje, kdo dela kaj in potrebo po diferenciranju nalog. Ta koncept vzpostavlja notranje monopole, ki se znotraj organizacije obnašajo kot tržni monopoli. Ceno za njihov monopolistični položaj navadno plačujejo preostali deli organizacije in, na koncu, celotna skupnost;
- *nesodelovanje*, ki sicer rešuje individualne probleme težavnosti soočanja z drugimi, vendar pa dramatično povečuje celotne stroške delovanja državne uprave. Usklajeni odzivi v državni upravi pomenijo dodatne stroške in dodatne zamude predvsem zaradi številnih sestankov in posredniških funkcij;
- *kadrovski kriteriji, usmerjeni navznoter*. Kadrovski kriteriji se opredeljujejo glede na omejitve sedanjih članov organizacije in glede na poslanstvo, ki naj bi ga organizacija realizirala. To se odraža predvsem v odsotnosti merjenja in ocenjevanja delovne izvedbe in razvoja karier uradnikov oziroma javnih uslužbencev.

Lindquist (1999) navaja številne posledice reform javnega sektorja in državne uprave:

- manjšanje števila režijskih delavcev, manjšanje števila hierarhijskih ravni, združevanje agencij (organizacij) na isti lokaciji zaradi delitve skupnih servisov; manjšanje čakalnih vrst in zastarelih pravil, manjšanja zanašanja na »papirne« postopke;
- uporaba informacijske in komunikacijske tehnologije za izboljšanje finančnih sistemov, sistemov nabav in plačil, za izvajanje storitev strankam in državljanom, podpora notranjih in zunanjih komunikacij idr.;
- sprejemanje strategij glede manjšanja proračunskega primanjkljaja in zadolženosti; poskusi revizij davčnih sistemov kot odgovor na mednarodne pritiske in »utrujenost« davkoplačevalcev; izvajanje revizij nekdanj nedotakljivih politik in programov;
- poudarjanje dobre finančne prakse, drobljenje proračunskih kategorij, premik k stroškovnemu računovodstvu;
- povečano osredotočanje na izboljšanje izvajanja programov in boljše zagotavljanje storitev, predvsem preko vzpostavljanja neodvisnih agencij³;

³ Posebne izvedbene agencije, izvršilne agencije, podjetja v državni lasti.

- izvajanje strateškega planiranja, poslovnega planiranja, sistemov upravljanja delovne izvedbe in bolj transparentno poročanje javnosti;
- povečanje obsega alternativnih načinov zagotavljanja storitev; zagotavljanje storitev tako redno zaposlenih javnih uslužbencev kot tudi pogodbenih izvajalcev, devolucije, partnerskih aranžmajev (z neprofitnimi, profitnimi in drugimi vladnimi organizacijami), privatizacije in neodvisnih agencij;
- spreminjanje sistemov upravljanja s človeškimi viri in njihovega nagrajevanja: dodeljevanje večjih pristojnosti izvedbenim organizacijskim nivojem glede zaposlovanja in napredovanja javnih uslužbencev, povečan obseg pogodb o zaposlitvi za določen čas, vpeljevanje sistemov nagrajevanja glede na delovno izvedbo (delovne dosežke);
- vzpostavljanje osnov za večjo kakovost storitev: standardi storitev, merila delovne izvedbe, reinženiring (prenova) struktur in procesov, osredotočanje na stranko, zagotavljanje storitev na enem mestu⁴, premik potrebnih virov za zagotavljanje storitev na mesta njihovega neposrednega izvajanja;
- poudarjanje horizontalnega vidika upravljanja, oblikovanja politik in izvajanja, ki prepoznavajo medsebojno povezanost programov pri doseganju ciljev; ukinjanje nepotrebnega prekrivanja (redundance) in dupliciranja ali celo multipliciranja naporov na upravnem nivoju.

VLOGA MENEDŽMENTA

Zastavlja se vprašanje, zakaj se pri istovrstnih organizacijah uprave, katerih delovanje opredeljujejo isti zakonski okviri in zahteve, pojavljajo razlike v obstoječem načinu delovanja, kar vodi v doseganje boljših ali slabših rezultatov.

Zakon ne more podrobno opredeliti tistega, kar predstavlja vez med načelom legalitete in (pričakovanimi) delovnimi rezultati, to pa je celovit menedžment teh organizacij. Zakonsko so opredeljene posamezne komponente prvin menedžmenta, to je planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, niso in ne morejo pa biti zakonsko določene vse možnosti in odtenki pri tem. To je stvar stroke, ki je v upravi tudi pri nas vse pomembnejša, kar pomeni, da bodo morali predstojniki in vodstveni delavci v upravi krepiti menedžerska ter splošna znanja, manj pa ostajati specialisti za posamezna ozka področja.

Uvajanje menedžmenta v javno upravo spreminja vlogo in status birokrata, posledično pa tudi celotnega sistema javne uprave (Rus, 1994). Menedžer namreč za svoje delovanje potrebuje bistveno več manevrske-

⁴ *Single-window delivery, one-stop-shop, ...*

ga prostora, saj s svojim podjetniškim in inovativnim delovanjem aktivira (oziroma skuša aktivirati) skrite zmožnosti, medtem ko je birokrat le dosleden in pasiven izvajalec predpisov.

Glede na splošno opredelitev menedžmenta lahko zapišemo, da tudi javni menedžment sestoji iz štirih osnovnih prvin: planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja, pri čemer pomeni (Možina, 1994):

- **planiranje**: opredeljevanje ciljev organizacije in poti za njihovo uresničevanje;
- **organiziranje**: ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov in razmerij, ki omogočajo izvajanje načrtov in doseganje organizacijskih ciljev;
- **vodenje**: vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih za ustrezno opravljanje njihovih nalog in doseganje pričakovanih ciljev;
- **kontroliranje**: proces zavestnega pregledovanja doseženega in ustrezno ukrepanje.

Javni menedžment se osredotoča na stranke – odjemalce svojih storitev oziroma izdelkov in na rezultate svojega delovanja.

Usmerjenost k strankam je težnja po tem, da bi izpolnili pričakovanja stranke, da je njeno naročilo izpolnjeno v opredeljenem času, kakovostno in tudi s primernim odnosom do nje (Žurga, 2001a). Usmerjenost k strankam zahteva drugačno organizacijo delovnega procesa, kar lahko posledično vodi v spremembe v organizacijski strukturi. Organizacijska struktura naj bi bila za čim lažje in hitrejše odzivanje na spremembe v okolju ter za zagotavljanje kontinuiranosti uvajanja sprememb kar se da prožna. Stopnja fleksibilnosti strukture je odvisna od stopnje vplivanja okolja ter potreb organizacije po odzivanju na spremembe v okolju. Usmerjenost k strankam pa v delovanje organizacije vnaša tudi elemente tekmovalnosti, notranje in zunanje (vzpostavitev t. i. notranjega trga).

Usmerjenost k strankam je neločljivo povezana z usmerjenostjo k rezultatom.

Usmerjenost k rezultatom se osredotoča na opredelitev izdelka ali storitve, to je rezultata posameznega procesa, ter odgovarja na vprašanje, *kaj* je tisto, kar bo posamezna organizacija in/ali njena enota delala oziroma zagotavljala. Na opredelitev izdelkov oziroma storitev se navezuje tudi opredelitev načina njihovega doseganja, merjenje ter opredelitev odgovornosti zanje. Stranke in uporabniki izdelkov oziroma storitev so zunanji in tudi notranji (druge enote, oddelki, ipd.).

Zmotno je prepričanje, da se na področju doseganja poslovnih rezultatov v upravi ni potrebno angažirati, češ, saj se dejavnost financira iz proračuna, državna uprava deluje brez konkurence, dobiček ni namen našega delovanja ipd. Ravno doseganju poslovnih rezultatov v upravi je potrebno posvetiti bistveno večjo pozornost, kot smo jo do sedaj. Državna uprava je tako v svetu kot pri nas vedno bolj na očeh javnosti. Uveljavlja

se prepričanje, da je **javni menedžment javno dobro**, davkoplačevalci zahtevajo več in bolje za manj, večjo transparentnost in čiste račune. Če so organizacije državne uprave neprofitne organizacije, to ne pomeni, da se ni potrebno angažirati pri finančnem vidiku njihovega delovanja. Nasprotno – za določen obseg (proračunskega) denarja lahko realiziramo različen obseg postavljenih ciljev organizacije, različno število razvojnih projektov, realiziramo več ali manj usposabljanja za zaposlene – smo lahko torej bolj ali manj uspešni in učinkoviti pri svojem delovanju in, končno, bolj ali manj zadovoljni z rezultati delovanja – tako zaposleni v upravi kot širša javnost.

O organizacijah javne in državne uprave moramo govoriti kot o *poslovnih sistemih* ter pri tem upoštevati značilnosti poslovnih sistemov: gre za dinamične in odprte sisteme, ki pomenijo celoto svojih posameznih delov z različnimi značilnostmi, včasih celo protislovnimi.

V poslovnem sistemu poteka izvajanje poslovnega procesa. Poslovni proces je tisti delovni proces, ki je usmerjen v ustvarjanje poslovnih učinkov – proizvodov in storitev. Za poslovne sisteme sta bistveni dve skupini dejavnosti:

- usklajevanje poslovnih dejavnosti in
- razporejanje virov poslovnega sistema oziroma družbe.

Poslovni sistem lahko obravnavamo in opredelimo z različnih vidikov: z vidika celotne družbe in vloge poslovnega sistema v tem okviru, z vidika procesov oziroma dejavnosti, ki se v njem odvijajo, z vidika njegovih značilnosti, tj. kot splet odvisnih proizvodnih in drugih poslovnih funkcij, ko so predstavljene kot vrednostne⁵ dejavnosti, z vidika obnašanja, z vidika njegovih podsistemov idr. Poslovni sistem lahko obravnavamo kot del celotne družbene reprodukcije, v kateri opravlja določene funkcije, in sicer odvisno od družbene delitve dela. Namen poslovnega sistema lahko z vidika družbe opredelimo kot zadovoljevanje dela potreb družbe. Vendar poslovni sistem ne zadovoljuje le družbenih potreb, ampak tudi lastne potrebe, ob tem pa omogoča tudi doseganje lastnih ciljev.

Vedno bolj se uveljavlja *procesni vidik* delovanja organizacij uprave. Na proces gledamo kot tisto kategorijo, ki jo je možno organizirati tako, da bo razmerje med vhom (vložkom) in izhodom (izložkom) kar najugodnejše (vidik učinkovitosti) ter da izhod pomeni tudi doseganje postavljenih ciljev v čim večji možni meri (vidik uspešnosti).

⁵ Vrednostne zato, ker s svojim odvijanjem tako učinkujejo na vložke, ki jih v okviru poslovnega sistema preoblikujemo v izdelke, da jim spreminjajo oziroma povečujejo (dodajajo) vrednost.

ORGANIZACIJSKI RAZVOJ

Organizacijski razvoj pomeni usmerjen napor, ki je načrtovan, zajema celotno organizacijo in je voden z vrha, da bi izboljšal učinkovitost in zdravje organizacije z načrtovanimi posegi v procese organizacije. Temelji na spoznanjih behavioristične znanosti.

Načrtovan napor pomeni, da gre za sistematično diagnosticiranje organizacije, razvoj strateškega načrta izboljševanja ter angažiranje virov za njegovo realizacijo.

Pristop z vrha ne pomeni, da bodo vodilni delavci sodelovali v vseh aktivnostih, pač pa pomeni, da morajo imeti znanje in pripadnost ciljem programa ter da morajo dejavno podpirati metode za doseganje postavljenih ciljev.

Pri organizacijskem razvoju si v organizacijah navadno prizadevajo doseči nekatere od naslednjih ciljev:

- *razvoj mehanizma stalnega izboljševanja*, ki bo vgrajen v delovanje organizacije tako, da bo omogočal udejanjenje sprememb v delovanje organizacije;
- *izboljševanje učinkovitosti*, kar zajema uvedbo postopkov za analiziranje delovnih nalog in porazdelitev virov ter vzpostavitev stalne povratne informacije o delovanju sistema ali njegovega dela;
- *doseganje visoke stopnje sodelovanja ob nizki stopnji tekmovalnosti med posameznimi organizacijskimi enotami*, saj je to ena izmed pglavitnih ovir za doseganje uspešnosti na nivoju celotne organizacije; obseg porabljene energije za nepotrebno tekmovanje gre namreč na račun realizacije delovnih nalog;
- *vzpostavitev pogojev za reševanje konfliktov*, saj moramo konflikte razumeti kot neizogibne probleme, ki jih je treba razrešiti, da bomo sploh lahko sprejemali ustrezne odločitve;
- *sprejemanje odločitev na podlagi podatkov in informacij* in ne na podlagi položaja posameznih odločevalcev.

Doseči je treba tako spremembo vrednot, da bo avtoriteta, ki izhaja iz znanja, enako cenjena in upoštevana kot avtoriteta na podlagi položaja. To pa pomeni, da je treba odločanje prenesti tudi na nižje ravni v organizaciji.

Pogoji, ki jih je treba v organizaciji vzpostaviti, se nanašajo na: zmožnost pridobivanja in posredovanja informacij, ki so zanesljive in veljavne; notranjo fleksibilnost in kreativnost za dejansko realizacijo sprememb, ki jih je treba realizirati; integracijo in privrženost ciljem organizacije, kar zagotavlja pripravljenost za spremembe; notranjo klimo podpore, ki ne vsebuje strahu. Strah namreč onemogoča dobro komunikacijo, zmanjša ali celo ukine fleksibilnost ter pri posameznikih izzove potrebo, da skrbijo zgolj zase (in se »zaščitijo«) in ne za organizacijo kot celoto.

Različne teorije organizacijskega razvoja in učenja se osredotočajo na naslednje dejavnike:

Vrednote, prepričanja, sprememba paradigme

Organizacijsko obnašanje vodijo vgrajeni miselni vzorci oziroma paradigme. Obstoječi sistem vrednot in prepričanj določa meje reševanja problemov. Ena od poti k uspešni spremembi vodi prek uravnavanja vrednot in prepričanj organizacije spremenjenim zahtevam okolja. Birokracijo – tako v velikih korporacijah kot v upravnih sistemih po celem svetu – nadomeščajo organizacijske oblike, ki skušajo vključevati in pooblaščati vse udeležence.

Vodenje

Potrebno je uspešno vodenje na vseh organizacijskih ravneh. Paradigmo vodenja s kontrolo nadomešča vodenje z vizijo in vrednotami.

Timsko delovanje

Timsko delo zahteva sodelovanje preko področnih in funkcijskih omejitev. Organizacije s timskim delom izboljšujejo svojo skupno delovno izvedbo predvsem zaradi uporabljenega znanja.

Spremembe socialnega in kulturnega obnašanja

Organizacija je skupnost s hierarhijo, inštitucijami, rituali, neformalno organizacijo, normami in vzorci obnašanja skupin in interesnih skupin, ki medsebojno tekmujejo za omejene vire, tako otipljive kot neotipljive. Razumevanje te dinamike in vplivanje nanjo je jedro procesa usmerjene organizacijske spremembe.

Dejavno učenje

Da lahko spremenimo organizacijo, je treba razviti proces učenja o tem, kaj moramo spremeniti. Najbolj uspešne organizacije si vgradijo samoobnavljajoči proces učenja. Dejavno učenje označuje proces, v katerem so aktivnosti in stalno eksperimentiranje vgrajeni v proces učenja. Najbolj uspešno usposabljanje in podpora za organizacijske spremembe je tisto, ki kot bistveni del učnega načrta vključuje dejansko delo, ki ga je treba realizirati pri spreminjanju organizacije.

Motiviranje

Sistem nagrajevanja mora biti usklajen z vrednotami in vizijo nove organizacije, če želimo, da z njim dejansko podpremo proces spremembe. Tradicionalne nagrade in kazni že same po sebi niso dovolj in so neuspešne. Ljudje potrebujejo razumevanje, občutek »lastništva« nad delom in rezultati, prispevanje in privrženost kot osnovne motivatorje za doseganje odlične delovne izvedbe.

Sistemski pogled na organizacijo

Ko vizija spremembe postaja vedno bolj razširjena in skupna in ko prilagodimo organizacijsko strukturo v smeri podpore vizije, začne proces učenja ustvarjati multiplikacijski učinek. Vedno več zaposlenih v organizaciji verjame v vizijo in aplicira večšine za njeno doseganje. Ali z drugimi besedami: organizacija razvije povečano število povratnih zank, da lahko samouravnava lastno storilnost – povratno informacijo od uporabnikov/strank, od zaposlenih, od drugih istovrstnih organizacij, od drugih organizacij, ki koristijo relevantno »dobro prakso«, od dobaviteljev, skratka, od vseh zainteresiranih strani.

MENEDŽMENT KAKOVOSTI

Ohranjanje »statusa quo« v vsakem poslovnem sistemu je nazadovanje, prav tako pa organizacijo zavira tudi vztrajanje na isti poti. Vedno bolj je prisotno zavedanje, da je treba tudi v delovanje organizacij javne in državne uprave uvesti mehanizme zagotavljanja učinkovitosti in nenehnega izboljševanja.

Za doseganje ustrezne stopnje kakovosti delovanja in storitev ter za zadovoljevanje potreb in pričakovanj svojih strank mora organizacija vpeljati ustrezen menedžment kakovosti. Pri menedžmentu kakovosti postavimo v ospredje zadovoljstvo svojih strank, kar pomeni, da moramo najprej identificirati različne vrste strank – odjemalcev organizacije. To je pomembno zato, ker imajo različne vrste strank lahko različna pričakovanja in zahteve do organizacije, kar bo od organizacije zahtevalo različne pristope k zadovoljevanju njihovih potreb.

Menedžment kakovosti pokriva različne koncepte. Med najbolj znanimi in najpogosteje uporabljenimi koncepti so pregledi kakovosti, kontrola kakovosti, zagotavljanje kakovosti, celovito obvladovanje kakovosti⁶, menedžment na osnovi časa⁷, reinženiring.

V nadaljevanju so kratko predstavljeni pregledi kakovosti, kontrola kakovosti, zagotavljanje kakovosti in celovito obvladovanje kakovosti. Navedeni štirje koncepti so bili tudi razviti v tem vrstnem redu. Vsak kasnejši koncept menedžmenta kakovosti je bil zgrajen na predhodnih in je pogosto vključeval tudi njihove tehnike.

Pregledovanje kakovosti

Ta koncept se osredotoča se na končni izdelek, in sicer na pregledovanje izdelkov, ki pridejo iz proizvodnje, in na njihovo primerjavo s specifikaci-

⁶ TQM – Total Quality Management.

⁷ TBM – Time Based Management.

jami za izdelek. Vključuje tudi meritve in testiranje. Pri masovni proizvodnji pregledujejo vzorce oziroma izbrane primerke. Izdelki, ki ustrezajo specifikacijam, gredo h kupcu oziroma v skladišče, neustrezne izdelke pa zavržejo ali vrnejo proizvodnji v predelavo.

Zaradi naravnosti na karakteristike izdelkov je ta pristop v storitvenih dejavnostih skoraj neznan.

Kontrola kakovosti

Timi za kakovost ne samo identificirajo defekte (napake), temveč iščejo tudi vzroke zanje: to so lahko delovne metode, okvarjeni stroji, slabo usposobljeno osebje, material idr. Za preprečevanje problemov in zavrnitev izdelkov/storitev je v delovni proces vgrajena povratna zanka. Tako kot pregledi kakovosti je tudi ta pristop usmerjen zgolj k fizičnim parametrom izdelka in zanemara vse ostale vidike zahtev odjemalcev.

Zagotavljanje kakovosti

Ta koncept se nanaša na vse aktivnosti, ki kakor koli podpirajo zadovoljevanje zahtev odjemalcev. Aktivnosti ugotavljanja zahtev in želja strank, oblikovanje izdelka ali storitve, dobava, dejavnosti po izdelavi izdelka oziroma storitve so prav tako pomembne kot sama izdelava izdelka oziroma izvedba storitve.

Celovito obvladovanje kakovosti

Osnovni princip delovanja organizacij pri celovitem obvladovanju kakovosti je **identifikacija in odpravljanje vzrokov za vsako delovanje, ki je manj kot odlično.**

Načela celovitega obvladovanja kakovosti so:

- osredotočenost na zadovoljstvo strank;
- proces izboljševanja kakovosti mora voditi najvišje vodstvo organizacije;
- osredotočenost na stalno izboljševanje;
- dejavna vključenost vseh zaposlenih v proces stalnega izboljševanja;
- nenehno usposabljanje in izobraževanje zaposlenih;
- poznavanje in uporaba statističnih metod v organizaciji;
- standardizacija;
- poudarek je na preprečevanju defektov in ne na njihovem odkrivanju;
- merila delovanja, ki so skladna s cilji organizacije;
- sodelovanje in vključenost vseh funkcij znotraj organizacije;
- zavedanje potreb notranjih strank;
- bistvena je sprememba kulture.

Konceptualni model za doseganje **odlične kakovosti** zajema naslednja načela:

- Razumevanje pričakovanj strank; stranke so tiste, ki opredeljujejo kakovost.
- Le zadovoljni zaposleni bodo pripravljeni zadovoljiti druge. Zakaj bi se namreč ljudje, ki so nezadovoljni z načinom lastne obravnave, trudili zadovoljiti druge?
- Potrebno je dejavno vključevanje najvišjega vodstva. Po oceni Evropske organizacije za kakovost⁸ je bilo okoli 80 % neuspešnih projektov za doseganje celovitega obvladovanja kakovosti neuspešnih zato, ker niso imeli zagotovljene podpore najvišjega vodstva. Najvišje vodstvo se ni zavedalo, da mora spremeniti lastni način delovanja, vključno s stilom vodenja. Vodenje z zgledom in privrženost je temelj za uspeh takega projekta.
- Nenehno izboljševanje slehernega vidika dela in poslovanja mora postati odgovornost vsakega zaposlenega. Noben proces, politika, orodje, sistem, izdelek ali storitev ni izjema pred temeljitim pregledovanjem in spreminjanjem. Vsak zaposleni pa predstavlja vir za nove ideje in inovacijo.

Da organizacija lahko zagotovi konsistentno in nadzorovano poslovanje, potrebuje ustrezne postopke in standarde. Taki standardi so tudi ISO 9000. Standardi ISO 9000 so bili prvič izdani leta 1987, ter revidirani leta 1994 in leta 2000. Vsaka nova izdaja (revizija) pelje te standarde iz področja zagotavljanja kakovosti v področje celovitega obvladovanja kakovosti.

MENEDŽMENT SPREMEMB

Implementacija spremembe mora biti izpeljana iz pazljivo opredeljenega procesa spremembe, ki mora ustrezati strategiji spremembe ter biti podprt z ustreznimi dejavniki (Daft, 1995). Ključna torej ni samo strategija spremembe, pač pa tudi proces uvedbe spremembe, ki mora ustrezati postavljeni strategiji spremembe.

R. M. Gould je izdelal model upravljanja sprememb, ki temelji na štirih značilnih strategijah sprememb. Prikazane so v naslednji preglednici.

⁸ European Organization for Quality – EOQ.

Preglednica 1: Strategije sprememb v organizaciji

Strategija	Načelo organiziranja	Zahtevano vedenje	Proces temelji na	Način opisovanja spremembe
<i>Postopno uravnavanje</i>	Pravila	Prilagajanje	Prečistiti, postopno izboljševati	Konvencionalno, primerjalno
<i>Kriza</i>	(Začasna) ukinitvev pravil	Upor	Prisilno uravnavanje	Preboj
<i>Preobrazba</i>	Zunaj obstoječih omejitev	Eksperiment	Privrženost posameznikov ter prenos pooblastil nanje	Tuje, polno izzivov, igrivo
<i>Izgradnja</i>	Znotraj obstoječih omejitev	Planiranje	Preoblikovanje organizacije	Opis celotne zgodbe

Vir: R. M. Gould, *Managing the »how« of change*, 1994.

Strategija **postopnega uravnavanja** pomeni reformiranje obstoječega po metodi majhnih korakov. Ta strategija temelji na kontinuiteti in stalnem uravnavanju osnovnih kompetenc in procesov organizacije. Podpira pristop celovitega obvladovanja kakovosti in vodenja kakovosti za nenehno izboljševanje organizacije. Glavne značilnosti te strategije so: struktura je usklajena z osnovnimi kompetencami organizacije, aktivnosti se prilagajajo kulturnim normam, popravki in uravnavanje odstopanj se izvajajo glede na sprejete standarde.

Ob **krizi** so uveljavljeni principi pod resnim in močnim pritiskom. Prepoznavna je silna želja po spremembi in močan odpor do starega načina delovanja. V organizaciji je treba izboljšati procese in/ali izdelke. Soočenje z odjemalci organizacije kaže na bistven razkorak med delovanjem organizacije in dejanskimi potrebami odjemalcev. Organizacija je v spreminjanje prisiljena.

Strategija **preobrazbe** se osredotoča na preboj obstoječih omejitev in inštitucionaliziranih okvirov. Zahtevana je akcija, eksperimentiranje, preizkušanje novosti in odkrivanje. Znotraj organizacije so naporji usmerjeni h krepitvi privrženosti, k vzpostavitvi timov ter razvoju in motiviranju za spremembe.

Strategija **izgradnje** se izvaja znotraj obstoječih omejitev in inštitucionaliziranih okvirov. V organizaciji se dogajajo notranje spremembe. Ker je okolje predvidljivo, temelji strategija na dolgoročnem planiranju in na preoblikovanju procesov organizacije.

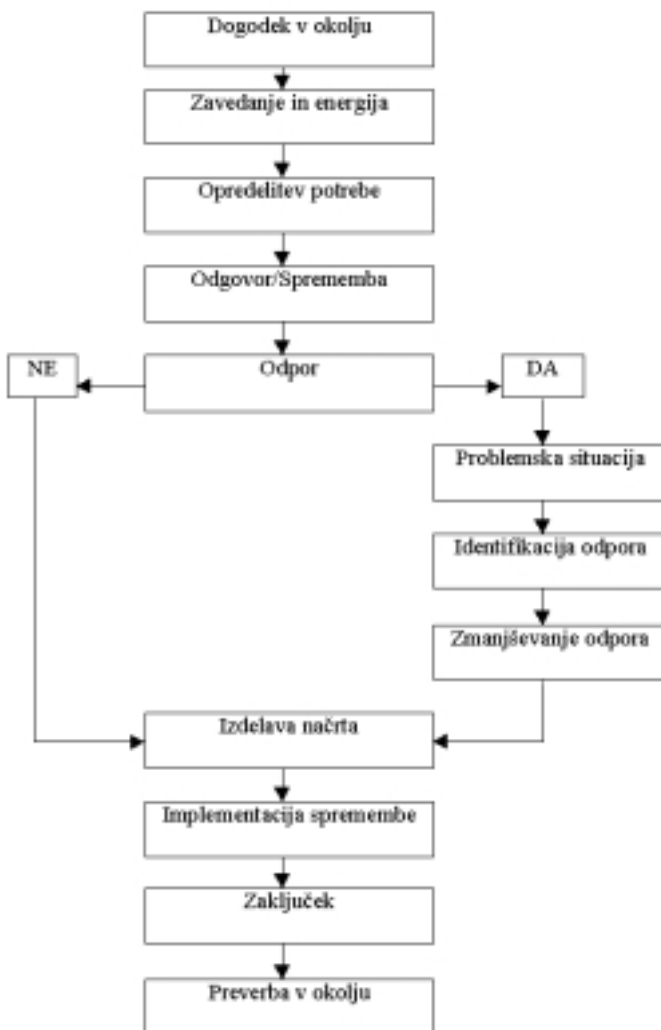
Pri menedžmentu sprememb se soočamo tudi z odporom.

Ljudje večinoma menijo, da so spremembe neprijetne, moteče in sploh nekaj, čemur se je najbolje izogniti. Paradoksalno pri tem je, da so edino spremembe konstanta, stopnja sprememb pa vedno bolj narašča. V resnici se vsi stalno prilagajamo spremembam, in to počnemo kar dobro.

Pri uvajanju sprememb (Karp, 1996) je zelo pomembno, da spremembo razgradimo na njene najbolj osnovne elemente. Implementacija serije

majhnih, visoko nadzorljivih sprememb omogoča večjo fleksibilnost in pripravljenost tistih, ki morajo spremembo udejaniti. Pri pristopu »produktivne spremembe« odpor spoštujemo, ker ga vidimo kot neločljiv del procesa spremembe.

Slika 1: Proces spremembe



Povečevanje notranjih sposobnosti za spremembe

Zaradi stalnosti sprememb in za potrebe odzivanja na spremembe je treba na ravni celotnega upravnega sistema med drugim zagotoviti tudi:

- razvijanje sposobnosti državne uprave, da takoj in samodejno odgovarja na prihodnje spremembe v okolju⁹;
- izboljšanje usposobljenosti državne uprave za strateško delovanje, ki naj zagotovi prilagajanje sistema prihajajočim možnostim in nevarnostim ter vodi k celovitemu razvoju javnega sektorja;
- oblikovanje strateškega pristopa k upravljanju s človeškimi viri.

Kompetence za večjo kakovost in učinkovitost

Kompetence posameznika lahko opredelimo kot prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešni in/ali odlični delovni izvedbi na delovnem mestu. Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, veščin, spretnosti in stališč, ki pretežno (večinsko) vplivajo na delo posameznika in so tesno povezane z delovno izvedbo na delovnem mestu, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in/ali normative in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem (Lepsinger in Lucia, 1999).

Organizacije si vzpostavljajo lastne modele kompetenc. Pri tem je pomembno, da model kompetenc vsebuje orodje za določitev sestavin, potrebnih, da zadostimo današnjim potrebam in tudi verjetnim bodočim potrebam.

Kljub temu, da je neka kompetenca opredeljena kot splošno veljavna za organizacijo, pa je lahko na posameznih ravneh bolj sofisticirana. Primer: osredotočenost k strankam je lahko generična kompetenca ne samo za našo organizacijo, ampak tudi za druge, vendar pa se vedenja¹⁰, vezana na to kompetenco, med organizacijami razlikujejo, kot lahko variirajo tudi med posameznimi delovnimi mesti v organizaciji.

Kompetence posameznika in organizacije za večjo kakovost in učinkovitost v upravni organizaciji je prav gotovo treba nasloniti na načela, na katerih temeljita kakovost in poslovna odličnost, in so prikazana v spodnji preglednici.

⁹ Gl. zbornik drugega medresorskega posvetovanja o preobrazbi slovenske javne uprave v luči približevanja Evropski uniji iz leta 1997: Strateški načrt za implementacijo projekta reforme javne uprave v R Sloveniji.

¹⁰ angl.: *Behaviours*.

Slika 2: Kompetenčna piramida**Preglednica 2:** Načela kakovosti in poslovne odličnosti

Načela kakovosti po standardu ISO 9000:2000 ¹¹	Načela poslovne odličnosti po EFQM ¹² modelu odličnosti ¹³
■ Osredotočenost na odjemalce	■ Usmerjenost v rezultate
■ Voditeljstvo	■ Osredotočenost na odjemalca
■ Vključenost zaposlenih	■ Voditeljstvo in stanovitnost namena
■ Procesni pristop	■ Upravljanje na podlagi procesov in dejstev
■ Sistemski pristop k vodenju	■ Razvoj in vključevanje zaposlenih
■ Nenehno izboljševanje	■ Stalno učenje, inoviranje in izboljševanje
■ Odločanje na podlagi dejstev	■ Razvijanje partnerstva
■ Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji	■ Družbena odgovornost

Pri snovanju in izgradnji modela kompetenc v organizaciji je zlasti pomembno, da odgovorimo na dve temeljni vprašanji (Lepsinger in Lucia, 1999):

- *Katero znanje, veščine in značilnosti so potrebne za določeno delo?*
- *Katera vedenja imajo najbolj neposreden vpliv na delovno izvedbo in uspeh določenega dela?*

¹¹ ISO 9000:2000 Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar.

¹² European Foundation for Quality Management; na modelu odličnosti EFQM sloni tudi model CAF – Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju.

¹³ Gl. http://www.mirs.si/PRSP0/projekt_EFQM.htm.

Če so potrebne kompetence na voljo ob pravem času, potem ima koristi od tega tako organizacija kot njeni zaposleni, ki si s tem tudi izboljšajo lastno podobo, samospoštovanje in vrednost v organizaciji in za organizacijo.

Izziv na tem področju – tudi za organizacije javne in državne uprave – je prav gotovo izboljšanje delovanja in rezultatov na prehodu od industrijske v informacijsko družbo – organizacije morajo danes s svojimi zaposlenimi ravnati bistveno drugače, če želijo biti uspešne.

Kompetence vlad

Carneiro (1999:23) opredeli naslednje kompetence vlad: stateške, menedžerske in izvršilne, ki pomembno vplivajo na zmožnost delovanja uprave kot sistema.

Strateške vloge so vloge, ki jih navadno izvajajo nacionalne vlade, **preko centralnih enot politike in sodelujočih agencij**. Vključujejo naloge strateškega planiranja in oblikovanja politike, pripravo zakonov, socialna pogajanja, izvedbeno regulativo, financiranje (s poudarkom na pravičnosti), evalvacijo, nadzor in spremljanje.

Ključne kompetence in zmogljivosti, potrebne za uresničitev tega nabora funkcij, vključujejo usmerjenost v prihodnost, sposobnost učenja, socialno kooperativnost in zmožnost mrežnega delovanja.

Menedžerske vloge vključujejo principe dobrega menedžmenta, pri katerem se odgovornosti prelivajo navzdol, na različne ravni odgovornosti: postavljanje ciljev, vzpostavljanje pristojnosti, procesiranje informacij, upravljanje portfeljev zagotavljanja sredstev, motiviranje zaposlenih, spremljanje delovne izvedbe in poročanje o njej ter razvoj ljudi. Prepoznavni in jasni menedžerski principi morajo biti prevedeni v nabor javnih nalog, kot npr.: menedžment informacij in informacijskega sistema, kontrolo učinkovitosti, uspešnosti in pravičnosti, sistem pristojnosti, vrednotenje učinkov, izdelavo indikatorjev delovne izvedbe, sklepanje pogodb za zagotavljanje storitev z zunanjimi izvajalci, upravljanje partnerstev, zatekanje k tržnim mehanizmom, kadar je to primerno, vključevanje in/ali franšizing aktivnosti, izvajanje programov razvoja kadra. Izmed ključnih zahtevanih kompetenc in zmogljivosti je treba poudariti: socialno kooperativnost, mrežno delovanje, normativno razmišljanje, izvajanje prilagoditev in organizacijske kompetence.

Izvršilne vloge predstavljajo naloge, ki se navadno izvajajo na točkah, kjer poteka zagotavljanje storitev – znotraj izvedbenih institucij in/ali uprave. Vključujejo: nadzor vhodov, spremljanje porabe, postavljanje normativov in zagotavljanje strinjanja z njimi, upravljanje s finančnimi

sredstvi, odnose z lokalnimi strankami in nosilci interesov, osnovno ugotavljanje potreb in zbiranje podatkov, vsakodnevno vodenje inštitucij, spremljanje rezultatov in poročanje o njih. Na tej ravni so ključne organizacijske, metodološke in strokovno-tehnične zmogljivosti.

Kompetence vodilnih delavcev

Zahteve po spremembah v upravnih sistemih so posebej izražene tudi do vodij v javni in državni upravi, saj državljani državno upravo pogosto vidijo kot ogromno birokracijo, ki je ne merijo po njenih rezultatih in učinkih delovanja, ampak po obsegu finančnih sredstev, ki jih porabi.

Tradicionalni pristop k vodenju v državni upravi (Koehler in Pankowski, 1997) vrednoti vodje v državni upravi kot administratorje, katerih delovanje je reaktivno, naravnano v usmerjanje dejavnosti, vzdrževanje nadzora, predvsem pa v vzdrževanje statusa quo.

Transformacijsko vodenje v državni upravi (ibidem) pa je opredeljeno kot proces navdihovanja sprememb in prenos moči na somišljenike za doseganje višje ravni delovanja, izboljševanje sebe in organizacijskih procesov. To je proces omogočanja somišljenikom, da sprejemajo odgovornosti in pristojnosti zase in za proces, v katerega so dodeljeni. Transformacijski vodje v državni upravi imajo naslednje značilnosti: vodijo »z zgledom«, skrbijo za razvoj ljudi, vzpostavljajo strukture, zagotavljajo skrb in podporo, odločajo, planirajo na strateški način, poudarjajo procese, prenašajo moč na time, priznavajo in nagrajujejo sodelavce, vrednotijo delovno izvedbo.

Transformacijski vodje bi (bodo) morali dejansko voditi in ne slediti, spreminjati obstoječe stanje in ne ga sprejemati, delovati proaktivno in ne reaktivno, nadzorovati sistem in se ne osredotočiti le na pravila in regulativo, postati bodo morali vodje in ne administratorji, morali bodo biti inovativni in ne zadovoljni z obstoječim, delovati bodo morali skupinsko in ne individualno na nalogah, sprožati bodo morali spremembe in jih ne samo kritizirati.

Avtor Bass¹⁴ (1997) je v svojih študijah značilnosti transformacijskih in transakcijskih vodij ter pri analiziranju korelacij med stili vodenja in rezultati v povezavi z učinkovitostjo, naporom in zadovoljstvom, ugotovil **korelacijo med kompetencami transformacijskih vodij in delovno izvedbo organizacije**. Ključne značilnosti transformacijskih vodij, kot jih ugotavlja Bass, so:

¹⁴ Navedba po: Graddick in Lane (1998:373).

karizma	<ul style="list-style-type: none"> - zavzemanje stališč ob pomembnih zadevah, - predstavitev ključnih vrednot, - poudarjanje etičnih posledic odločitev, - krepitev vezanosti na skupne namene, - krepitev ponosa, lojalnosti in zaupanja;
motivacija	<ul style="list-style-type: none"> - izražanje vizije, - spodbujanje sledilcev, z visokimi standardi, - govori optimistično in z navdušenjem, - spodbujanje in osmišljanje dejavnosti, ki morajo biti opravljene;
intelektualna stimulacija	<ul style="list-style-type: none"> - dvomi o starih predpostavkah in tradiciji, - pri drugih stimulira nove perspektive in nove načine izvajanja, - spodbuja izražanje novih idej;
individualizirana skrb	<ul style="list-style-type: none"> - upošteva in skrbi za individualne potrebe, zmožnosti in cilje, - pazljivo posluša, - podpira razvoj somišljenikov, - svetuje, uči, inštruiira.

Poleg ključnih kompetenc, ki jih morajo imeti vodilni delavci, morajo ti tudi najti ustvarjalne načine za sočasno upravljanje potreb in pričakovanj treh glavnih skupin uporabnikov: strank, nosilcev interesov in zaposlenih. To pa vključuje tudi finančne pristojnosti, zadovoljevanje trenutnih in novih potreb strank in spodbujanje takega okolja, v katerem bodo zaposleni lahko maksimizirali svoj delovni doprinos ter se stalno učili in razvijali.

Razvoj kompetenc

Za zagotovitev takih kompetenc v organizaciji, ki sočasno zadostijo današnjim potrebam organizacije in so usmerjene tudi v prihodnost ter za pokrivanje verjetnih prihodnjih potreb organizacije, je treba v organizaciji vzpostaviti ustrezen model kompetenc in zagotoviti njegovo razvijanje.

Najprej pa je treba vzpostaviti osnove: opredeliti zlasti sedanje potrebne kompetence, tudi prek ustreznega pojmovnika kompetenc (Shandler, 2000). Za zagotavljanje razvoja kompetenc je treba v organizaciji razviti in/ali vzpostaviti program usposabljanja na osnovi kompetenc. Ta program predstavlja nabor priložnosti za izboljšanje delovne izvedbe v organizaciji ter opredeli/razvija ključne kompetence za delovna mesta in pomaga organizaciji, da dosega postavljene cilje.

Pri tem je potreben sistemski pristop, ki bo integriral razvojne potrebe zaposlenih, menedžerjev in organizacije kot celote. Program razvoja kompetenc sledi dvema osnovnima namenoma:

- zagotavlja preglednost sistemskega pristopa k izboljševanju delovne izvedbe na osnovi izboljševanja kompetenc,
- nazorno prikaže korake celotnega procesa učenja, prednosti oziroma močna področja naše organizacije ter področja, na katerih so potrebne izboljšave oziroma razvoj.

Postavljen sistem kompetenc kot tudi program usposabljanja na osnovi kompetenc je treba stalno vrednotiti in preverjati v smislu:

- ali zadovoljuje potrebe zaposlenih glede njihove delovne izvedbe in
- ali zadosti strateškim potrebam organizacije.

Literatura navaja različne pristope k razvoju kompetenc v organizaciji. Brisco¹⁵ (1996) je opredelil štiri pristope k razvoju kompetenc organizacij. Ti pristopi so: na osnovi podatkov, na osnovi vrednot, na osnovi strategije in na osnovi učenja. Značilnosti, prednosti in slabosti teh pristopov so podani v Preglednici 3.

Preglednica 3: Pristopi k razvoju organizacijskih kompetenc

Osnova	Opis	Prednosti	Slabosti	Vključitev v organizacijo
Podatki	Kompetence temeljijo na vedenjskih podatkih nadrejenih o trenutni in pretekli delovni izvedbi. Podatki so vrednoteni glede na povprečne in dobre izvajalce.	Temelji na dejanskih vedenjih. Vključuje vodilne delavce, pretežno preko intervjujev. Pristop podpira razvoj vedenjskih kompetenc z uporabo koristnih ilustrativnih primerov.	Opazovana in merjena vedenja ne odražajo vedno porajajočih se in bodočih potreb po kompetencah. Pristop lahko spregleda neotipljive in nemerljive kompetence, zahteva veliko finančnih sredstev, časa in človeških virov.	Pristop se najbolj vključuje v organizacije, v katerih so vodilni delavci zagotovili zapise in podatke o svojem delovanju in v katerih so poslovne potrebe kontinuirane in napovedljive.
Vrednote	Kompetence temeljijo (formalno ali neformalno) na normativnih ali kulturnih vrednotah, katerih nosilec je določen menedžer v organizaciji.	Vrednote imajo veliko motivacijsko moč; včasih lahko zagotovijo strateške usmeritve in kontinuiteto med daljšim časovnim obdobjem.	Slabo izbrane vrednote lahko peljejo v zgrešene in neustrezne kompetence. Možne so težave pri opredelitvi vedenj, skladnih z vrednotami. Razvoj takih kompetenc lahko spremlja premalo natančnosti.	Najbolj primeren je ta pristop v organizacijah, v katerih so vrednote ključ za organizacijsko identiteto in/ali uspeh. Lahko je primeren tudi takrat, ko je prihodnost zelo negotova.
Strategije	Kompetence temeljijo na anticipirani prihodnosti in predstavljajo proaktivne ali reaktivne odzive na bodočnost.	Kompetence temeljijo bolj na prihodnosti kot na preteklosti. Vodilni delavci se osredotočajo na pridobivanje novih veščin. Pristop se uspešno vključuje v organizacijske napore pri uvajanju sprememb.	Možne so napačne predpostavke o bodočnosti organizacije, lahko so načrtovani neustrezni odzivi organizacije na bodoča dogajanja. Organizacije lahko sili v špekuliranje s kompetencami, namesto da bi izhajal iz dejanskih/danih vedenj.	Pristop je primeren za organizacije z novimi strateškimi usmeritvami, posebej za organizacije z zelo negotovo bodočnostjo in šibkejšimi vrednotami.
Učenje	Kompetence poudarjajo zmožnosti in veščine, ki jih imajo vodilni delavci glede na svoje zmožnosti, da se naučijo novih kompetenc in da se prilagodijo spremenjenim vlogam, okoliščinam in okolju.	Kompetence osredotočajo vodilne delavce na stalni razvoj zmožnosti, da se prilagajajo hitro spreminjajočemu se okolju. Angažira več osnovnih in trajnih dimenzij osebnih veščin.	Ob izključni uporabi tega pristopa je možna opustitev drugih pomembnih, že vzpostavljenih kompetenc. Lahko se izkaže kot preveč nejasen pristop za vodilne delavce in za delavce, ki se ukvarjajo s človeškimi viri.	Pristop je najbolj uporaben v organizacijah, ki se soočajo z zelo spreminjajočim se okoljem, ko se ne morejo zanesti na strategije ali celo ne na vrednote, ki bi veljale za napovedljiva časovna obdobja.

¹⁵ Navedba po: Graddick in Lane, 1998.

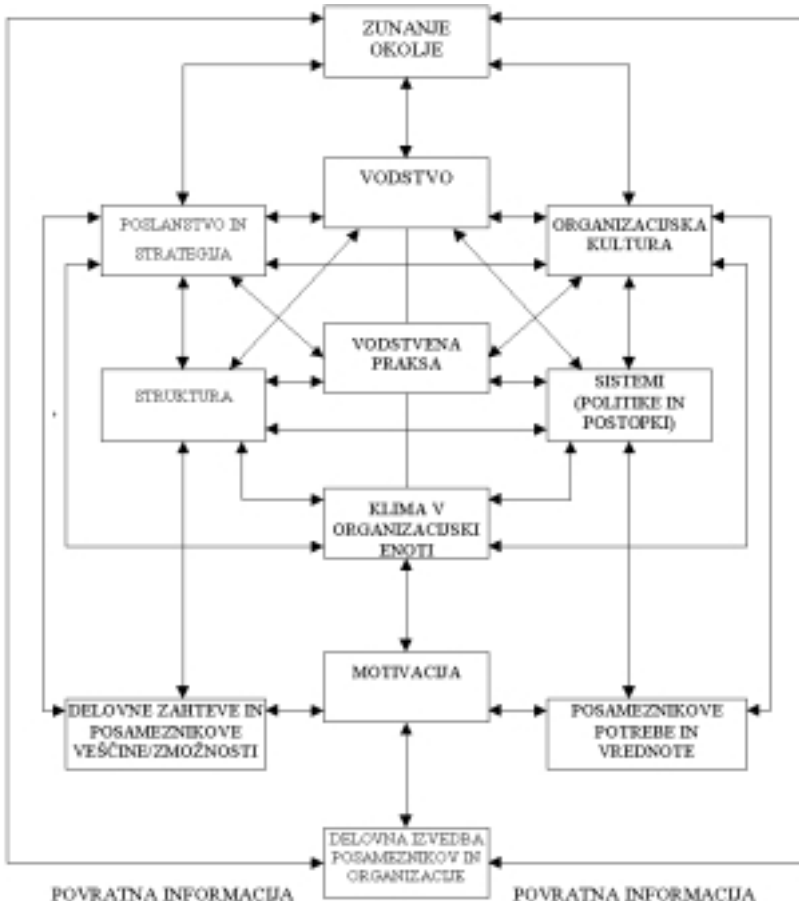
Pristopi k diagnosticiranju in uvajanju sprememb

Še preden pričnemo z uvajanjem sprememb, je treba vedno poznati obstoječe stanje v organizaciji, ki predstavlja izhodišče za spremembo. Nato naredimo načrt implementacije spremembe. Zagotoviti moramo tudi ustrezno upravljanje in vodenje procesa spremembe, če želimo spremembo uspešno implementirati. Sredstvo za udejanjenje sprememb pa so projekti.

Pristopi k diagnosticiranju in uvajanju sprememb so različni. V nadaljevanju predstavljamo Burke-Litwinov model organizacijskega delovanja in sprememb ter Weisbordov model šestih organizacijskih kategorij.

Burke-Litwinov model organizacijskega delovanja in sprememb

Slika 3: Burke-Litwinov model organizacijskega delovanja in sprememb



Burke-Litwinov model organizacijskega delovanja in sprememb je kavalni model. V odnosu do organizacijske spremembe ta model lahko napove vedenjske posledice in posledice na delovanje organizacije in se torej ukvarja z vzroki, pogoji v organizaciji, ter posledicami – delovno izvedbo, ki sledi uvedenim spremembam. Model bazira na upoštevanju in razumevanju organizacijske klime in kulture.

Model temelji na izhodišču, da so za organizacijsko spremembo vplivi okolja pomembnejši od drugih dejavnikov, in nadalje, da imajo pri tem spremenljivke strategija, vodstvo in organizacijska kultura večjo težo kot pa struktura, vodstvene prakse in sistemi. Na tej osnovi lahko povzamemo, da za učinkovito izvedbo spremembe ni dovolj le opredelitev strategije, pač pa mora biti skrbno načrtovana tudi sprememba organizacijske kulture, ter usklajena s strategijo in vedenjem vodstva.

Slika 4: Transformacijski dejavniki

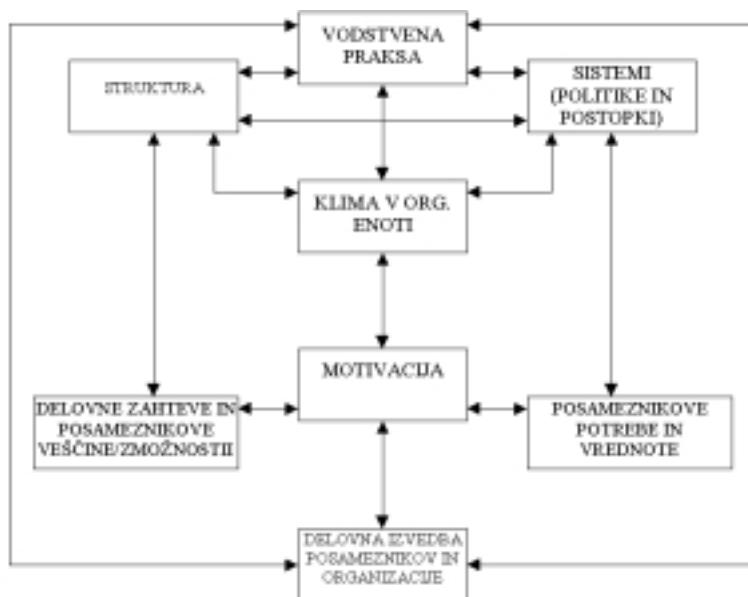


Burke-Litwinov model vsebuje dve komponenti: transformacijsko in transakcijsko. Transformacijska komponenta se nanaša na področja, katerih preobrazba je najbolj pogojena z vplivanjem okolja, in ki zahtevajo od članov organizacije opredelitev novega nabora vedenj (zgornji del modela).

Transakcijska komponenta se nanaša na spodnji del modela, na spremenljivke, katerih preobrazba je pogojena primarno z medsebojnim vplivanjem posameznikov in skupin v organizaciji.

Obe komponenti sta prikazani ločeno, na slikah 4 in 5.

Slika 5: Transakcijski dejavniki



Razlikovanje transformacijskega in transakcijskega razmišljanja o organizaciji je pomembno pri načrtovanju sprememb v organizaciji. Pomaga nam, da se osredotočimo na dejavnike, ki so pri uvajanju določene spremembe relevantni. Vsaka sprememba, ki jo uvajamo v delovanje organizacije, ni vseobsegajoča. Tako se bomo pri uvajanju spremembe, ki pomeni le izboljšanje izvajanja določenega procesa (procesov), osredotočili na transakcijski vidik delovanja, v primeru bistvenih organizacijskih sprememb pa se bomo prvenstveno osredotočili na transformacijske spremenljivke.

Weisbordov model šestih organizacijskih kategorij

V praksi zelo uporaben model za diagnosticiranje organizacije je Weisbordov model šestih organizacijskih kategorij, angleško: Six Box Model. Parametre organizacije razdeli v šest kategorij, za katere ugotavlja formalni in neformalni vidik njihovega delovanja oziroma razkorak med tem, kako bi stvari morale potekati in kako potekajo v resnici.

Za vsako kategorijo torej opišemo dva možna vira neskladij: formalni sistem, ki obstoja na papirju, ter neformalni sistem – kaj ljudje v resnici počnejo. Noben od sistemov ni nujno boljši, vendar pa oba obstajata. Pri diagnosticiranju organizacije to pomaga identificirati dogajanja v obeh sistemih in opredeliti razmerja med njima.

Preglednica 4: Weisbordov model šestih organizacijskih kategorij

	Organizacijska kategorija	Formalni sistem / Kako bi moralo biti	Neformalni sistem / Kako dejansko je
1	Nameni	Jasnost ciljev	Soglasje glede ciljev
2	Struktura	Formalna organizacijska struktura	Kako se delo dejansko izvaja oziroma ne izvaja
3	Razmerja	Kdo bi moral delati s kom, na čem? Katere tehnologije bi morali uporabiti?	Kako dobro deluje? Kakšna je kakovost relacij? Kako se razrešujejo konflikti?
4	Nagrajevanje	Kakšen je formalni sistem nagrajevanja?	Kako nagrajevanje dejansko poteka? Kako ga občutijo zaposleni?
5	Vodenje	Kaj delajo vodilni delavci? Katere pristope in metode uporabljajo?	Kako? Kakšen je menedžerski stil?
6	Pomožni mehanizmi	Sistem financiranja Informacije za odločanje Planiranje Kontrola	Za kaj se v resnici uporabljajo? Kako dejansko delujejo?

Vprašanja za diagnosticiranje organizacije lahko zastavimo na dveh ravneh. Ugotavljamo:

- kako velik je razkorak med formalnim in neformalnim sistemom, kar pokaže na skladje posameznika z organizacijo;
- koliko je razlik med dejanskim stanjem in tem, »kako bi moralo biti«, kar osvetli skladje med organizacijo in okoljem.

Diagnosticiranje organizacije je pomembno zato, da sprožimo **prave** aktivnosti za spremembe – intervencije v poslovanje. Najpogostejša razloga za neuspeh takih intervencij sta namreč, da intervencija ne ustreza problemu v organizaciji ali pa da se intervencija nanaša na napačno organizacijsko kategorijo. Primer: če je problem neuspešno vodstvo, ga bo nov sistem nagrajevanja težko odpravil.

Orodja za diagnosticiranje, načrtovanje in podporo sprememb ter za izgradnjo učeče se organizacije v splošnem zajemajo:

- izdelavo vizije,
- opredelitev prioritet sprememb (strategija, vrednote/kultura, poslovni procesi, organizacija; npr.: naravnost k stranki),
- vzpostavitev timov (s tem zagotovimo, da ljudje v spremembah sodelujejo),
- implementacijo ob vzajemni odgovornosti;
- merjenje, učenje, nagrajevanje, vseskozi pa:
- komuniciranje in mobilizacijo pripadnosti.

RAZVOJ IN STALNO IZBOLJŠEVANJE V UPRAVI

Zahteve glede delovanja javne in državne uprave se vedno bolj zaostrujejo, pričakovanja državljanov in gospodarskih subjektov pa se višajo, kar se kaže predvsem v zahtevah po manjšanju obsega sredstev za delovanje ob ohranjanju obsega storitev, ki jih uprava zagotavlja, večji prilagodjenosti storitev uprave zahtevam njihovih uporabnikov, večji odzivnosti uprave ter vzpostavljanju partnerskega odnosa med javnim, zasebnim sektorjem in državljani.

Vse navedene zahteve pomenijo vhod v opredelitev novih načinov upravljanja, vodenja in kontroliranja uprave v celoti in posameznih organizacij uprave, kar pravzaprav pomeni razvoj javne in državne uprave.

Zahteve in pritiski na državno upravo sprožijo preverjanje obsega državne uprave – njene vloge, funkcij in/ali nalog, organiziranosti, metod dela idr. To se kaže na novih načinih delovanja in zagotavljanja storitev državne uprave ter posledično v izboljšani učinkovitosti in prihrankih ter posledično v manjšem obsegu porabe državne uprave. Oziroma obratno: manjši obseg razpoložljivih (odobrenih) finančnih sredstev zahteva razvoj novih načinov delovanja, izvajanja, zagotavljanja storitev in tudi nove storitve, kar se zrcali v vlogi, funkcijah in nalogah državne uprave.

Razvoj na posameznem področju (npr. informacijska in komunikacijska tehnologija, nove storitve, »digitalna« uprava idr.) vodi v razvoj in uvajanje novih načinov delovanja, katerih učinkovitost se kaže pri prihrankih finančnih virov, kar lahko vodi v manjši potrebni obseg porabe finančnih sredstev državne uprave oziroma je lahko vir financiranja razvojnih projektov.

Redefinirana vloga, funkcije in naloge zahtevajo razvoj novih metod in načinov izvajanja posameznih nalog, prinašajo prihranke pri angažiranju in porabi virov, kar lahko omogoča manjši potrebni obseg finančnih sredstev državne uprave.

Vse naštetu vodi v povečevanje uspešnosti in učinkovitosti z uvajanjem različnih sprememb. Uresničitev vsake spremembe zahteva čas, razvoj in spreminjanje vhodnih parametrov, ki spremembe sprožijo, pa je stalen proces, zato smo ob tem, ko neko spremembo uresničimo, spet pred novimi zahtevami in pritiski, ki sprožijo ponovitev cikla. Krog izboljševanja uspešnosti in učinkovitosti državne uprave tako ne more biti nikoli sklenjen.

Govorimo torej o izboljševanju uspešnosti in učinkovitosti državne uprave, ki temelji na načelu **stalnega izboljševanja** ter s tem **stalnega večanja uspešnosti in učinkovitosti** (Zurga, 2000a).

SISTEM STALNEGA IZBOLJŠEVANJA

Za izboljševanje kakovosti delovanja in storitev posamezne organizacije uprave ter s tem za bolj smotrno rabo njenih virov je nujno, da se organizacija razvija in v svoje delovanje vgradi mehanizme stalnega izboljševanja. To pa vključuje tudi *iskanje priložnosti* za nenehno izboljševanje.

Standard ISO 9004¹⁶ opredeljuje dva temeljna načina vodenja nenehnega izboljševanja procesov:

- s t. i. prebojnimi projekti, ki vodijo bodisi k reviziji in izboljšanju obstoječih procesov ali k izvedbi novih procesov;
- z aktivnostmi nenehnega izboljševanja z majhnimi koraki, ki jih izvajajo zaposleni znotraj obstoječih procesov.

Ne glede na način pa mora nenehno izboljševanje vključevati:

- *vzrok za izboljševanje*: procesni problem naj bo identificiran in izbrano naj bo področje za izboljševanje, pri tem pa upoštevani vzroki za delo na njem;
- *trenutno stanje*: ovrednotiti je treba učinkovitost in uspešnost obstoječega procesa. Zbirati in analizirati je treba podatke, ki odkrivajo vrste najpogostejših problemov. Izbere naj se specifičen problem in določi cilj izboljševanja;
- *analizo*: identificirajo in overijo naj se izvorni vzroki za problem;
- *identifikacijo možnih rešitev*: preučijo naj se alternativne rešitve. Izbrati in izvesti je treba najboljšo rešitev – to je tista, ki bo odpravila izvirne vzroke za problem in preprečila njegovo ponovitev;
- *ovrednotenje učinkov*: preučiti je treba, če so bili izvorni vzroki za problem in problem sam odpravljeni ali njihovi učinki zmanjšani v tolikšni meri, da rešitev deluje in da so bili cilji izboljševanja doseženi;
- *izvajanje in standardiziranje nove rešitve*: izboljšani proces naj nadomesti starega ter tako prepreči ponovitev problema ali izvirne vzroke zanj;

¹⁶ Dodatek B.

- *vreodenjenje učinkovitosti in uspešnosti procesa*, pri katerim je bil uresničen ukrep izboljševanja;
- *ovrednotenje projekta izboljševanja*: pozornost naj se posveti uporabi njegovih rešitev v celotni organizaciji.

Osnovni koncepti, ki se nanašajo na vse vidike procesa nenehnega izboljševanja, so:

- cikel »načrtuj – stori – nadziraj – ukrepaj«,
- menedžment s planiranjem,
- odločanje na podlagi podatkov in informacij,
- standardizacija.

Cikel »načrtuj – stori – nadziraj – ukrepaj¹⁷« je splošno uporabno zaporedje korakov za stalno izboljševanje. Predstavlja jedro vseh naporov, povezanih z izboljševanjem kakovosti: od strateškega planiranja do dela v majhnih delovnih timih.

Cikel »načrtuj – stori – nadziraj – ukrepaj« lahko predstavimo kot krog, v katerem si stalno sledijo štiri temeljne aktivnosti. Pri nenehnem izboljševanju vedno težimo k izboljšanju obstoječega.

Koraki cikla »načrtuj – stori – nadziraj – ukrepaj« so:

Načrtuj	Začnemo z ugotavljanjem obstoječega stanja. Pred samo izdelavo načrta za izboljšanje je treba obstoječe stanje dokumentirati. Na tej podlagi bomo lahko kasneje ugotavljali in vrednotili učinke izvršenih ukrepov.
Stori	Načrt uresničimo. Pri tem evidentiramo podatke o novem delovanju sistematično in na način, ki bo omogočal njihovo kasnejše ovrednotenje.
Nadziraj	Vrednotenje zbranih podatkov o delovanju (iz prejšnjega koraka), da ugotovimo učinke sprejetih ukrepov ter kako so bili doseženi postavljeni cilji.
Ukrepaj	Glede na rezultate vrednotenja sprejmemo ustrezne ukrepe. Če so bili ti uspešni, potem izvedene ukrepe inštitucionaliziramo: dokumentiramo in sprejmemo jih kot nove standarde delovanja, ki jih posredujemo vsem zaposlenim v procesu; zaposlene usposobimo za uporabo novega standarda. Če so bili ukrepi neuspešni, je treba spremembe zavrniti ter znova zagnati celoten krog, vendar ob spremenjenih vhodnih parametrih.

Standardizacija je eden temeljnih kamnov nenehnega izboljševanja. Standard lahko opredelimo kot najboljšo znano metodo ali način izvrševanja dane naloge ali aktivnosti, vključno s sredstvi za merjenje njihove delovne izvedbe. Najboljšo znano metodo pa lahko vedno izboljšamo – nenehno izboljševanje testira obstoječe standarde s tem, da jih stalno pregleduje in nadgrajuje. Ko jih spremenimo, pa jih je treba dokumentirati in posredovati vsem v organizaciji, da bodo odslej delali po prenovljenih standardih; prenovljene standarde s tem inštitucionaliziramo.

Med najbolj znanimi pristopi k nenehnemu izboljševanju sta vzpostavitev sistema vodenja kakovosti po standardih ISO 9000 oziroma po mo-

¹⁷ T.i. Demingov krog (po D. E. Demingu) ali cikel PDCA: Plan–Do–Check–Act.

delu organizacijske odličnosti. Oba modela temeljita na zelo podobnih načelih¹⁸ in oba¹⁹

- omogočata, da organizacija identificira svoje prednosti in slabosti,
- vsebujeta določila za ocenjevanje glede na splošne modele,
- podajata podlago za nenehno izboljševanje,
- vsebujeta podlago za zunanje priznanje.

Razlikujeta pa se v področju uporabe. Skupina standardov ISO 9000 daje zahteve za sisteme vodenja kakovosti in napotke za izboljševanje delovanja. Modeli odličnosti vsebujejo kriterije, ki omogočajo primerjalno ocenjevanje delovanja organizacije z delovanjem drugih organizacij.

Stalno izboljševanje na osnovi standardov kakovosti ISO 9000

Da bi organizacija delovala uspešno in učinkovito, jo je treba voditi sistematično in pregledno, v vodenje organizacije pa vključiti tudi vodenje kakovosti. Potrebne aktivnosti za oblikovanje take organizacije, ki bo usmerjena k stranki, vključujejo po ISO 9004 tudi naslednje dejavnosti:

- opredelitev in promoviranje procesov, ki vodijo k izboljššanemu delovanju organizacije,
- nenehno pridobivanje in uporabo podatkov o procesih,
- usmerjanje napredka k nenehnemu izboljševanju,
- uporabo primernih metod za vrednotenje izboljševanja procesa (na primer: samoocenitev, vodstveni pregled).

Standardi ISO 9000:2000 opredeljujejo osem načel vodenja kakovosti, ki vodijo organizacijo k izboljševanju delovanja:

Osredotočenost na odjemalce

Organizacije obstajajo zaradi svojih odjemalcev, so torej od njih odvisne. Zato morajo poznati njihove potrebe in pričakovanja ter se osredotočiti na izpolnjevanje le-teh.

Voditeljstvo²⁰

Za izboljševanje kakovosti delovanja in storitev organizacije je nujna popolna vključenost vodstva organizacije.

¹⁸ Načela obeh pristopov so prikazana v poglavju 2.5.1.1 *Kompetence za večjo kakovost in učinkovitost*.

¹⁹ SIST ISO 9000:2002, 2.12.

²⁰ V izvirniku: *Leadership*.

Vključenost zaposlenih

Vsak posameznik v organizaciji je vir ustvarjalnosti, edinstven in dragocen. Le popolna vključenost zaposlenih omogoča, da se njihove sposobnosti uporabijo v korist organizacije.

Procesni pristop

To načelo pomeni vodenje neke dejavnosti kot procesa; uporabljen je za obvladovanje aktivnosti procesa in potrebnih virov.

Sistemske pristop k vodenju

Organizacijo moramo obravnavati kot sistem in celoto medsebojno povezanih procesov, ki skupno prispevajo k realizaciji ciljev organizacije in njenemu učinkovitemu delovanju.

Nenehno izboljševanje

Nenehno izboljševanje vsesplošnega delovanja organizacije mora postati stalen cilj organizacije.

Odločanje na podlagi dejstev

Izhodišče tega načela je, da učinkovite odločitve temeljijo na analizi podatkov in informacij.

Vzajemno koristni odnosi z dobavitelji

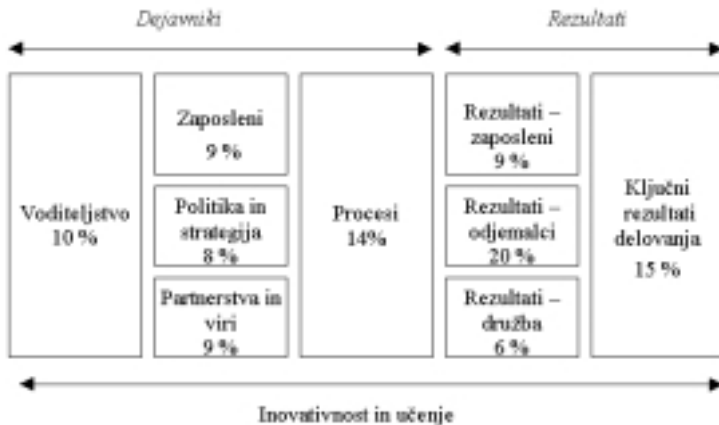
Načelo temelji na izhodišču, da so organizacija in njeni dobavitelji medsebojno odvisni; vzajemno koristni odnos povečuje sposobnost obeh strani za ustvarjanje vrednosti.

Stalno izboljševanje na osnovi modela poslovne odličnosti

Bistvo evropskega modela poslovne odličnosti je izraženo z mislijo:

Zadovoljstvo strank, zadovoljstvo zaposlenih in vpliv na družbo dosega mo z vodenjem, ki podpira in zagotavlja uresničevanje politik in strategij, upravljanje ljudi, virov in procesov, kar skupno vodi k odličnosti pri doseganju poslovnih rezultatov.

Slika 6: Model poslovne odličnosti



Vir: The European Foundation for Quality Management²¹.

Model poslovne odličnosti²² je razvil Evropski sklad za upravljanje kakovosti – EFQM²³ (The European Foundation for Quality Management) in velja za organizacije v zasebnem in za organizacije v javnem sektorju.

Evropski model poslovne odličnosti sestoji iz devetih kategorij, od katerih jih pet – voditeljstvo, zaposleni, politika in strategija, partnerstva in viri ter procesi – pomeni dejavnike za doseganje rezultatov v zvezi z zaposlenimi, odjemalci, družbo ter s svojim delovanjem.

Model je uporaben tako v zasebnem kot v javnem sektorju, ob upoštevanju dejstva, da je okolje organizacij javne uprave veliko bolj inštitucionalizirano, kar vpliva na menedžment teh organizacij. Posamezna kategorija modela zajema²⁴:

Voditeljstvo

Ta kategorija določa, kako najvišje vodstvo in ostali menedžerji vodijo, navdihujejo in odražajo načela celovitega obvladovanja kakovosti v osnovne organizacijske procese za stalno izboljševanje.

V organizacijah uprave je treba razlikovati vlogo političnega vodstva od vloge ostalih menedžerjev. Samoocenjevanje in izboljšave naj bodo

²¹ Izpopolnjen model, ki ga je organizacija EFQM razvila leta 1999.

²² Model in odstotki posamezne prvine so nastali na podlagi bogate prakse po Evropi in jih strokovnjaki EFQM letno preverjajo kot del procesa stalnega izboljševanja.

²³ EFQM je nepridobitna članska organizacija, ki se posveča pospeševanju celovitega upravljanja kakovosti kot poti do poslovne odličnosti. EFQM so leta 1988 ustanovili predsedniki 14 večjih evropskih podjetij. Njen program dejavnosti in njena komunikacijska mreža omogočata članstvu, da si medsebojno deli in izmenjuje znanje in izkušnje o celovitem upravljanju kakovosti (TQM).

²⁴ Guidelines for Public Sector: Local and Central Government, 1995.

usmerjeni v vlogo *menedžerjev* in v njihove interakcije s politiko. Ni namen modela ocenjevanje »kakovosti« politik politikov, pač pa menedžment odličnosti znotraj organizacije.

Ključno tu je prepoznavno vključevanje v postavljanje in podpiranje ciljev, ki so naravnani k odjemalcem, uravnoteženo s političnimi cilji. Menedžerji morajo izkazovati jasno razumevanje, kdo so njihovi različni odjemalci – stranke, iz česar izhajajo njihove različne zahteve in pričakovanja ter kako je lahko vse to uravnoteženo s političnimi imperativi. Menedžerji morajo izkazovati jasno pripadnost tako odjemalcem in zaposlenim kot tudi politikom.

Politika in strategija

Kategorija določa, kako politike in strategije organizacije odražajo koncept celovitega obvladovanja kakovosti in kako so načela odlične kakovosti uporabljena pri opredeljevanju, razgradnji, pregledovanju in izboljševanju politik in strategij.

Ta kategorija se nanaša na notranjo kulturo, strukturo in delovanje organizacije v kratkoročnem in dolgoročnem smislu, v povezavi s prioriteta, usmeritvami in potrebami odjemalcev, družbe in politikov. Odražati mora organizacijska načela celovite kakovosti ter načine, kako bo organizacija s pomočjo teh načel realizirala svoje cilje. Načela vključujejo: naravnost k odjemalcem, vključevanje in pooblašanje zaposlenih in timov, upravljanje poslovnih procesov vključno s sistemi preprečevanja napak ter nenehno izboljševanje.

Zaposleni

Kategorija določa, kako organizacija sprošča polni potencial svojih zaposlenih za nenehno izboljševanje svojega poslovanja.

Mišljeni so vsi zaposleni v organizaciji ter vsi ostali, ki neposredno ali posredno služijo odjemalcem. Zaposlene v organizaciji obravnavamo tudi kot notranje stranke organizacije. Upoštevati je treba omejitve, ki jih imajo organizacije uprave pri upravljanju človeških virov, saj lahko menedžerji pri tem delujejo zgolj znotraj postavljenih okvirov in omejitev. Organizacija mora predstaviti omejitve in tudi načine svojega delovanja znotraj teh omejitev, da lahko zagotavlja optimalni potencial svojih zaposlenih.

Partnerstva in viri

Kategorija določa, kako organizacija uspešno načrtuje in upravlja svoja zunanja partnerstva in notranje vire za podpiranje politik in strategij.

Pri upravljanju finančnih virov so organizacije v upravi soočene z omejitvami, pritiski in regulativo, ki presega obseg omejitev, s katerimi se srečujejo organizacije v zasebnem sektorju. Zaradi relativno majhnega manevrskega prostora pri razporejanju svojih virov pri samoocenjevanju organizacije javne uprave ne morejo ocenjevati pravilnosti alokacije

virov, pač pa – znotraj organizacijske stopnje prostosti – *kako* upravljajo svoje vire pri podpiranju politik in strategij.

Procesi

Kategorija določa, kako v organizaciji identificirajo, pregledujejo in spreminjajo procese za zagotavljanje stalnega izboljševanja delovanja organizacije, za podporo politiki in strategiji, za zadovoljevanje potreb svojih odjemalcev in drugih udeleženih strani in za ustvarjanje vedno večje vrednosti zanje.

Ključni procesi v organizaciji se nanašajo na zagotavljanje ključnih storitev in na ključne podporne procese za delovanje organizacije. Kriteriji za njihovo identifikacijo, vrednotenje in izboljševanje naj bo njihov doprinos in uspešnost v povezavi s poslanstvom organizacije.

Rezultati v zvezi z odjemalci

Kategorija določa, kako uspešna je organizacija pri zadovoljevanju svojih zunanjih odjemalcev.

Organizacije v upravi imajo lahko različne zunanje stranke; različne vrste strank morajo biti opredeljene. Pri tem je treba jasno opredeliti razlike med njimi in tudi morebitno nasprotje interesov.

Organizacije javne uprave so za svoje delovanje odgovorne političnim nosilcem interesov. Delovanje glede na postavljene statutarne zahteve ni predmet te kategorije, pač pa kategorije *Poslovni rezultati*.

Rezultati v zvezi z zaposlenimi

Kategorija določa, kako uspešna je organizacija pri zadovoljevanju svojih zaposlenih.

Mišljeni so vsi zaposleni v organizaciji, ki neposredno ali posredno služijo strankam. Znotraj te kategorije nas zanima zadovoljstvo vseh zaposlenih. Tesno je povezan s kategorijo *Upravljanje sposobnosti zaposlenih*.

Zaradi zunanjih omejitev na tem področju, se mora upravljanje te kategorije osredotočiti na tista področja, na katerih ima organizacija proste roke, in na zadovoljstvo zaposlenih z naporu vodstva pri delovanju znotraj postavljenih omejitev.

Rezultati v zvezi z družbo

Kategorija določa, kateri so dosežki organizacije v odnosu do zadovoljevanja potreb in pričakovanj širše družbene skupnosti, vključno s percepcijo pristopanja organizacije h kakovosti življenja, okolja in zaščiti globalnih virov.

Številne organizacije javne uprave vplivajo na družbo prek izvajanja svoje temeljne dejavnosti oziroma mandata svojega delovanja. Rezultati te dejavnosti se bodo odražali v kategorijah *Zadovoljstvo strank* in *Poslovni rezultati*.

Ta kategorija pa bo merila vpliv na družbo zunaj organizacijske temelj-

ne dejavnosti oziroma njenega mandata. Vpliv na družbo lahko zajamemo iz zunanjih virov (raziskave, poročila, mediji, javne tribune, idr.), ki odražajo percepcijo družbene skupnosti o organizaciji, ali pa iz lastnih podatkov. To je lahko: vplivanje na stopnjo nezaposlenosti v lokalnem okolju ali pa na lokalno gospodarstvo, aktivno vključevanje v skupnost (podpiranje različnih dejavnosti, kot so npr. šport, kulturne prireditve, vključevanje v izobraževanje in usposabljanje, sodelovanje z drugimi izvajalci storitev idr.), aktivnosti, ki se nanašajo na varovanje okolja idr. Pokazatelji so lahko tudi prejete nagrade in priznanja, število kršitev regulative ali standardov, stopnja pritožb idr.

Ključni rezultati delovanja

Kategorija določa, kateri so dosežki organizacije glede na načrtovane cilje in glede na zadovoljevanje potreb in pričakovanj vseh zainteresiranih strani.

Nanašajo se na vse, kar organizacija v kratkoročnem in dolgoročnem smislu opredeli kot pomembne in merljive dosežke organizacije pri doseganju svoje politike in strategije. Meri se uspešnost in učinkovitost zagotavljanja storitev/proizvodov, ciljev organizacije kot tudi politično vodenih ciljev. Merila so lahko finančna in nefinančna in so lahko v tesni povezavi s kategorijama *Politike in strategije* in *Procesi*.

Finančna merila se lahko nanašajo na upravljanje in nadzor proračuna, prihodke in odhodke, učinkovitost na letni ravni idr. Nefinančna merila pa lahko zajemajo: spremljanje in vrednotenje ključnih področij storitev, zakonsko zahtevane indikatorje, pritožbe na izdane upravne akte, izvedbene čase storitev, administrativnih opravil, čas čakanja v vrsti, čas za reševanje pritožb, odzivnost na vprašanja in poizvedbe, porast produktivnosti, zunanje in notranje presoje, inšpekcije idr.

Ugotavljamo **tesno povezanost koncepta poslovne odličnosti** v upravi in koncepta **novega javnega menedžmenta**. Usmerjenost k ljudem (k strankam in k zaposlenim) in usmerjenost k rezultatom sta namreč med osrednjimi prvinami novega javnega menedžmenta.

Tudi model poslovne odličnosti se v organizacijah javnega sektorja in državne uprave vse bolj uveljavlja. Posledično te lahko pridobijo z določitvijo svojih prednosti in področij za izboljšanje, ki jih nato vključujejo v svoje načrte za zagotavljanje stalnega izboljševanja. Stalno izboljševanje pa je bistvena značilnost modernih organizacij, tudi v javni upravi.

STRATEŠKO DELOVANJE

Usmerjenost k nenehnemu izboljševanju terja sistematično in konsistentno upravljanje in vodenje organizacije. Cilji, ki se nanašajo na kakovost in nenehno izboljševanje, morajo biti vgrajeni v celoto ciljev organizacije, da lahko zagotovijo skladnost strateških načrtov, razgradnjo ciljev organizacije v cilje organizacijskih enot ter cilje in delovne naloge posameznikov ter delovanja organizacije. Nužen je torej strateški pristop k delovanju organizacije.

Strateško načrtovanje kot del strateškega upravljanja je vedno bolj prisotno tudi v organizacijah uprave. Strateško upravljanje opredelimo kot upravljanje v pogojih spreminjajočega se okolja. Gre za stalen proces prilagajanja organizacije okolju v skladu s smotrom in cilji organizacije.

Strateško upravljanje sestoji iz strateškega načrtovanja in implementacije strategije. Strateško načrtovanje vključuje določanje vizije in poslanstva organizacije, oblikovanje ciljev za doseganje poslanstva organizacije ter izbor strategij za doseganje ciljev organizacije.

Bryson in Alston (1996: 7–10) opredelita naslednje stopnje strateškega planiranja v javnih in nepridobitnih organizacijah:

- inicializacija procesa strateškega planiranja in pridobitev soglasja zanj od najvišjega vodstva organizacije;
- opredelitev mandata organizacije (formalnih in neformalnih podlag delovanja organizacije, ki opredeljujejo delovanje organizacije);
- identifikacija (ključnih) nosilcev interesov, kar je osnova za zadovoljevanje njihovih potreb; pri tem bo morda potrebno ponovno opredeliti poslanstvo in vrednote organizacije;
- analiza notranjega in zunanjega okolja organizacije²⁵ – za ugotovitev prednosti in slabosti organizacije ter njenih priložnosti in groženj iz okolja;
- identifikacija in opredelitev strateških področij delovanja organizacije;
- opredelitev strategij za doseganje dolgoročnih ciljev organizacije;
- pregled in potrditev strateškega plana za pridobitev njegove formalne potrditve od vodstva organizacije;
- opredelitev, kakšna bo organizacija po implementaciji opredeljenih strategij, kot osnova za pridobivanje podpore vseh zaposlenih za realizacijo strateškega plana;
- razvoj načrta uresničevanja (implementacije) postavljenih strategij;
- ponoven pregled in ocena strategij ter procesa strateškega planiranja zaradi nabiranja znanja in izkušenj za prihodnje cikle strateškega planiranja v organizaciji.

²⁵ Gre za izvedbo t. i. analize SWOT (S – Strengths, W – Weaknesses, O – Opportunities, T – Threats).

Implementacija strategije pa vključuje razvoj organizacijske strukture za uresničitev strategije, zagotavljanje učinkovitega izvajanja aktivnosti, potrebnih za uresničitev strategij in kontrolo uresničevanja strategije.

Strategije organizacije implementiramo preko celovitega nabora tekočih delovnih nalog in **projektov**.

Zaposleni na vseh ravneh v organizaciji morajo poznati strategijo organizacije, kot tudi vedeti, kakšen prispevek k realizaciji postavljenih ciljev in strategij se pričakuje od posameznih delov organizacije ter od njih kot posameznikov.

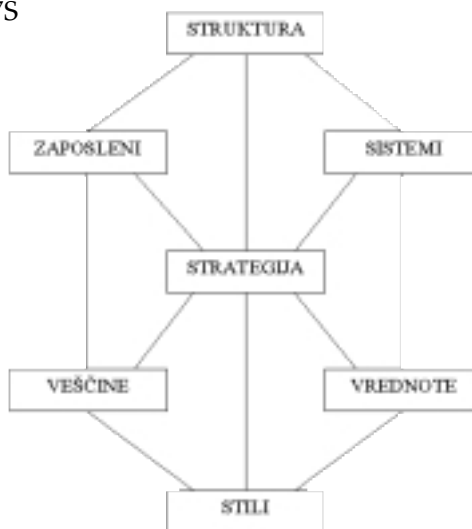
Še več, posamezniki morajo biti vključeni pri opredeljevanju strategije ter načrtovanju aktivnosti, da bodo čutili pripadnost viziji organizacije in posameznim delovnim nalogam. Najpomembnejše pa je, da morajo vedeti, da bodo ocenjevani po doseženih rezultatih.

Vsak zaposleni se mora torej zavedati ključnih ciljev najvišjega vodstva in mora biti sposoben osredotočiti aktivnosti izboljševanja k uresničevanju teh ciljev.

Po modelu »7S«²⁶ je treba za mobiliziranje koherentne strategije:

- angažirati prave sodelavce (take, ki so naravnani k strankam),
- usposobiti jih v pravih veščinah,
- usmerjati jih v zahtevani stil delovanja (npr. uresničiti zaupanje, pričakovanja),
- opredeliti skupne vrednote (npr. po načelu »najprej stranka«),
- vzpostaviti prave sisteme (npr. sistem vrednotenja delovne izvedbe),
- izboljšati strukturo (npr. manj hierarhije, več čezsektorskega timskega dela).

Slika 7: Model 7S



²⁶ Teorijo in model »7S« sta avtorja Pascale in Athos predstavila že leta 1981.

Model »7S« zajema zaposlene (*staff*), veščine (*skills*), stile (*style*), skupne vrednote (*shared values*), sisteme (*systems*) in strukturo (*structure*), vse pa poganja krovna strategija (*strategy*).

Samo kadar v organizaciji delujemo na vseh šestih točkah šestkotnika, lahko pripomoremo k mobiliziranju koherentne strategije.

Za organizacijo, ki k načrtovanju doslej ni pristopala po načelih strateškega načrtovanja, prehod nanj ne bo enostaven in brez začetnih težav. Obstoječe stanje v organizaciji namreč spremlja in označuje tudi obstoječa organizacijska kultura, v katero bo ta pristop kot vrednoto šele treba vgraditi.

VLOGA ORGANIZACIJSKE KULTURE

Organizacijski razvoj se vedno bolj usmerja k vedenju o učenju, inoviranju, prilagajanju in stalnim spremembam pri odzivanju na naraščujoče spremembe v tehnologiji, družbi, gospodarstvu in politiki. V okolju stalnega spreminjanja je prav organizacijska kultura tista prvina, ki jo je najtežje upravljati. Izzivi na tem področju se kažejo v konceptualizaciji kulture inoviranja, katere stabilne prvine pa so prav učenje, prilagajanje, inovacije in stalne spremembe.

Kulturo neke skupine (organizacije) lahko opredelimo (Schein, 1992) kot vzorec skupnih osnovnih predpostavk, ki se jih skupina nauči pri reševanju svojih problemov pri zunanji prilagoditvi in notranjem vključevanju, ki delujejo dovolj dobro, da jih lahko vrednotimo kot veljavne in zato z njimi pouči nove člane skupine kot s pravilnim načinom delovanja, razmišljanja in občutenja.

Organizacijsko kulturo lahko opišemo in narišemo z različnimi kategorijami in klasifikacijami. Vse kulture so dejansko odgovor na dileme v organizaciji. Vloga vodje organizacije je upravljanje nasprotujočih si potreb na sinergijski način, tako da ustvari tako okolje, ki za ustvarjanje stalnega napredka lahko nasprotujoče si sile pomiri.

Kultura v organizaciji opredeljuje profesionalno obnašanje, motivira posameznika in v primerih nejasnosti in dvomov usmerja oziroma potrjuje rešitve. Usmerja način procesiranja informacij v organizaciji, njena notranja razmerja in vrednote. Deluje na vseh ravneh – od skritih (podzavest) do vidnih.

Nadzor in razumevanje organizacijske kulture sta ključni odgovornosti vodij ter temeljno orodje menedžmentu pri doseganju poslovnih rezultatov.

Kulturo v organizaciji je treba preoblikovati iz odnosa starši – otroci v odnos odrasli – odrasli.

Ločiti je treba kulturo znotraj organizacije in širšo kulturo naroda, ekonomske skupine ali geografske regije. Prvo imenujemo organizacijska kultura, druge pa makrokulture.

Pri raziskovanju organizacijske kulture moramo pogledati, kako se ljudje v organizaciji obnašajo, katere predpostavke usmerjajo njihovo obnašanje in kaj drži organizacijo skupaj. Pri tem makrokulture ne moremo preprosto zanemariti, saj je organizacijska kultura na določen način izpeljana iz vzorca širše kulture. Organizacijske kulture so specifični pojav bolj splošnih nacionalnih in regionalnih vzorcev. To je tudi razlog, da kulture npr. v japonskih korporacijah ne moremo razumeti, če ne poznamo širše kulture naroda oziroma regije.

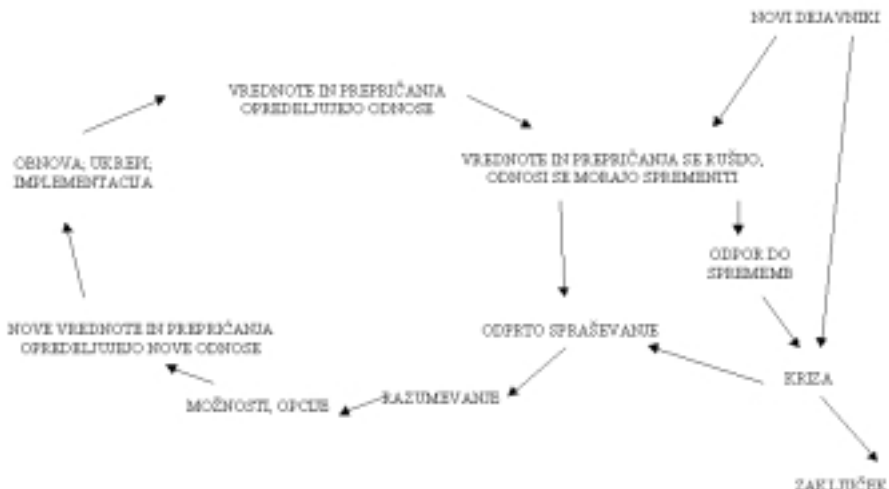
Kulturo oblikujejo člani organizacije. Kulturo uporabljajo za udejanjenje idej, prepričanj, čustev in informacij, ki so konsistentni z njihovimi prepričanji.

Kultura organizacije izraža potrebe in aspiracije svojih članov, zaradi česar je proces formiranja kulture močan vir motivacije. Člani organizacije lahko pripomorejo k vzpostavitvi takih norm in standardov, po katerih bo presojano in vrednoteno njihovo delovanje ter vzpostavljanju takih kategorij, v katere bodo lahko umeščali lastne ideje in ustvarjali vloge, ki jih želijo izpolnjevati.

Kultura je – v najboljšem primeru – lahko okolje za izvajanje potencialov vseh članov organizacije in sistem za nagrajevanje opredeljenih nalog.

Spreminjanje vrednot, prepričanj, odnosov in ukrepov je dinamičen proces, saj se stalno pojavljajo novi dejavniki, ki vplivajo na delovanje organizacije. Slika 8 prikazuje dinamiko tega procesa, ki se je moramo zavedati in upoštevati tudi pri gradnji sistema stalnih izboljšav.

Slika 8: Spreminjanje vrednot, prepričanj, odnosov in ukrepov v organizaciji



Kultura v organizaciji ima vedno posledice na njeno delovanje; te so dobre ali slabe.

Implementacija sprememb(e) mora biti konsistentna z obstoječo kulturo za spreminjanje, sicer bo sprememba zavrnjena. Pri pristopu stalnega izboljševanja po metodi majhnih korakov mora biti organizacijska kultura integrirana²⁷. To pomeni, da mora biti organizacijska kultura homogena: vrednote, prepričanja, pravila obnašanja morajo prevevati celotno organizacijo, pravila in simboli morajo biti skupni. Taka organizacijska kultura podpira udejanjenje tistih sprememb, ki so v skladu z osnovnimi vrednotami; spremembo lahko hitro razpršimo v celotni organizaciji.

Da bomo kot posamezniki pripravljeni na izzive prihodnosti, bomo morali biti: *podjetniški, dobri reševalci problemov, spodbujevalci, kreativni, fleksibilni, inovativni, pripravljeni sprejeti tveganje, premestljivi, obvladovati stres, predvsem pa pripravljeni učiti se vse življenje.*

Glede na izhodiščno stanje v organizaciji je včasih potrebno najprej narediti spremembe na ravni kulture, šele potem na formalni ravni.

Vrednote, ki spodbujajo spremembe, so:

- vsak se je sposoben učiti in postati bolj fleksibilen,
- timsko delo,
- reševanje konfliktov (koflikte lahko rešimo!),
- čustva so prav tako pomembna kot razum,
- spodbujanje osebne rasti,
- demokratičen, participativen stil vodenja,
- vzpostavitev notranjih samoobnovitvenih dejavnikov, ki omogočajo spreminjanje.

²⁷ Gould, 1994.

PROJEKTI MENEDŽMENT

Projektni menedžment pomeni planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za izvedbo posameznih projektov. Projektni menedžment je tudi filozofija, način razmišljanja in delovanja, ki se mora vključiti v vodenje in upravljanje celotne organizacije, da bi uresničila cilje in strategije organizacije (Kerzner, 1992).

Projektni menedžment pokriva cel nabor dejavnosti od opredeljevanja do izvajanja projektov in njihove evalvacije, zato je ključen za doseganje poslovnih rezultatov. Povezanost s poslovnimi rezultati organizacije se izkazuje in udejanja prek menedžmenta portfelja projektov in programa projektov ter menedžmenta vrednosti. Projektni menedžment se torej nanaša na doseganje poslovnih dosežkov s projekti, projekti pa so sredstvo, s katerim realiziramo strategije in razvojne cilje organizacije. Projekti so torej sredstvo, s katerim realiziramo spremembe, projektni menedžment pa je v svojem bistvu menedžment sprememb.

V praksi se mnogokrat dogaja, da projektni menedžment povezujejo le z izvajanjem projektov ali pa še z njihovim načrtovanjem. Vendar – če se pri projektnem menedžmentu osredotočimo zgolj na njegov izvajalski del, potem nas zanima le, da je projekt izveden pravočasno, v okviru odobrenih sredstev in da je realiziran njegov namen – povezanost z dosežki in razvojem organizacije v tem primeru ni pomembna, s čimer pa projektni menedžment izgubi svoj pomen. Na projekte v organizaciji je nujno treba gledati širše: o projektnem menedžmentu govorimo torej kot o menedžmentu projektov organizacije. Koristi (in zahteve) projektov namreč izhajajo iz strategije organizacije; povezava med strategijo projekta in poslovno strategijo je zatorej ključnega pomena (Morris, 2003).

Izziv danes je, da praktiki, odločevalci, tisti, ki sodelujejo pri izobraževanju in usposabljanju in vsi drugi dojamajo širši okvir menedžmenta projektov in ga nato aplicirajo v svoje delovanje.

INTEGRACIJA STRATEŠKEGA IN PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

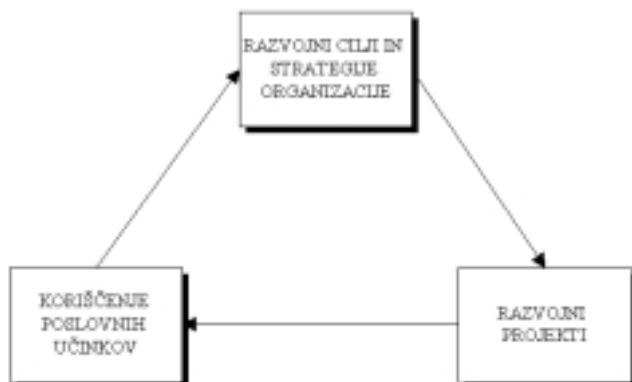
Strateški menedžment razumemo kot postavljanje odločitev o prihodnjih usmeritvah poslovnega sistema in izvajanje teh odločitev²⁸. Sestoji iz dveh glavnih sklopov dejavnosti: strateškega načrtovanja in uresničevanja strategij.

V okviru strateškega načrtovanja organizacija izhaja iz svojega poslanstva in smotra svojega delovanja, opredeli cilje – dolgoročne in kratkoročne – ter določi strategije za doseganje svojih ciljev in poslanstva.

Ko ima organizacija izoblikovane strategije, se mora pozornost strateškega menedžmenta usmeriti k njihovem uresničevanju. Najprej uresničevanje sprejetih strategij programiramo: načrtujemo programe in/ali projekte, s katerimi bomo strategije udejanili (Pučko, 1994). Programiranje ima nalogo razčleniti strategije v obvladljive dele, tj. v posamezne programe in projekte. Programi vsebujejo skupke potrebnih aktivnosti, zanje nujnih poslovnih prvin in izvedbene roke. Z izdelavo predračunov te sestavine ovrednotimo. Programi in predračuni omogočajo sorazmerno lahko kontrolo njihovega uresničevanja, zato so pomembno sredstvo udejanjanja strategij organizacije.

Razvojne cilje in strategije organizacije realiziramo z razvojnimi projekti. Glede na dejstvo, da se pri opredeljevanju, načrtovanju in izvajanju projektov srečujemo z različnimi in številnimi omejitvami, mora najvišje vodstvo v svoje dejavnosti vključiti tudi projektni menedžment, saj ta zajema planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za izvedbo posameznih projektov, za realizacijo ciljev in strategij organizacije.

Slika 9: Razvojni projekti organizacije



²⁸ Gl. tudi poglavje 3.2 *Strateško delovanje*.

Za uresničitev vsakega projekta je treba vzpostaviti ustrezno projektno organizacijo. Projektna organizacija je vzporedna in začasna organizacijska struktura sicer obstoječi strukturi v organizaciji, ki je lahko štabno linijska, funkcionalna, proizvodno oddelčna ali kaka druga (Pučko, 1994). Zato je možna slabost take podvojene strukture, da prihaja do sporov med obema zaradi pristojnosti. Delavci so v takih razmerah za delo odgovorni dvema šefoma – enkrat vodji svojega oddelka, drugič vodji projekta. Dvojno odgovornost je včasih težko upoštevati tako, da sta zadovoljna obe vodji.

Projektni menedžment mora biti zato integriran v organizacijo, da ni razumljen kot motnja. S projekti namreč realiziramo razvojne cilje organizacije oziroma sistema in uvajamo spremembe; spremembe postajajo način življenja in jih ne smemo razumeti kot motnje. Vendar pa številno avtorji (Hauc et al., 2000:13) med drugim ugotavljajo, da se delo pri projektih žal še venomer pojmuje kot neko »dodatno« delo ob rednem, kar povzroča veliko problemov in predvsem zaostajanje pri izvajanju projektov in s tem strategij, ter da projektni menedžment ni ustrezno integriran z obstoječim vodenjem in menedžmentom, kar povzroča problem dvojne odgovornosti.

Rozman (2000:6) navaja probleme pri uresničevanju postavljenih strategij ter posebej izpostavlja nemoč pri izvajanju strategij. Pravi, da je ključni problem strateškega načrtovanja pretvorba strategij v delovanje. Številni avtorji kot glavne vzroke problemom pri izvajanju strategij navajajo predvsem organizacijo, zlasti formalno organizacijsko strukturo in neformalno kulturo ter uveljavljanje organizacije s poudarjanjem pomembnosti izrabe in razvijanja zmožnosti zaposlenih. Rozman povzema naslednje značilnosti strategij, ki kažejo na potrebo po integraciji strateškega in projektnega menedžmenta:

- Strategije so sestavni del strateškega načrta, ki povezuje obstoječe stanje s cilji organizacije. Pogosto so različne strategije med seboj povezane.
- So edini del strateškega načrta, ki ga izvajamo.
- Strategije, njihovo določanje in izvajanje so enkratne, kompleksne dejavnosti.
- Strategije (npr. investicije) pomenijo ekonomske celote. Zanje oziroma za njihove posledice ugotavljamo poslovne izide, npr. dobiček, kakovost ipd.
- Zajemajo več poslovnih funkcij in jih tudi izvajajo predstavniki različnih funkcij.
- Strategije že po svoji temeljni opredelitvi prinašajo spremembe.

UPRAVLJANJE IN VODENJE PROJEKTOV

Projekt in program projektov

Projekt je celota povezanih aktivnosti, potrebnih za realizacijo natančno določenega cilja, v okviru natančno določenega roka; ima omejena finančna sredstva, človeške in druge vire.

Vsak projekt je enkraten, časovno omejen proces z vnaprej določenimi cilji. V okviru tega procesa gre za izvajanje natančno določenih aktivnosti, ki so med seboj logično povezane, z namenom doseganja ciljev projekta. Pri njegovem opredeljevanju in izvajanju se soočamo z različnimi in številnimi omejitvami (Žurga, 2000b). Te so:

časovne	- opredeljen je natančen rok (datum), do katerega mora biti projekt zaključen, - izvajanje projekta ali dela projekta je povezan s predhodnim zaključkom kakega drugega projekta, aktivnosti ali izdelave izdelka, kar je za razvojne projekte iz strateškega načrta organizacije skorajda pravilo;
finančne	- omejen je obseg sredstev kot tudi - dinamika zagotavljanja sredstev;
razpoložljivost drugih virov	- omejena je razpoložljivost strokovnjakov – notranjih in zunanjih, - opreme (oprema je v postopku nabave oziroma bo na voljo od določenega termina dalje) idr.

Za izvedbo vsakega posameznega projekta je treba vzpostaviti ustrezno projektno organizacijo. Projektna organizacija je začasna organizacijska struktura, vzpostavljena za čas trajanja projekta. Obseg projektne organizacije je odvisen od kompleksnosti projekta – tudi pri oblikovanju ustrezne projektne organizacije je treba namreč slediti načelu, da mora biti organizacija v funkciji realizacije zastavljenih ciljev, v tem primeru ciljev projekta. Projektna organizacija naj bo zato vzpostavljena (samo) v tistem obsegu, ki to načelo podpira, ob hkratnem zagotavljanju menedžmenta projekta.

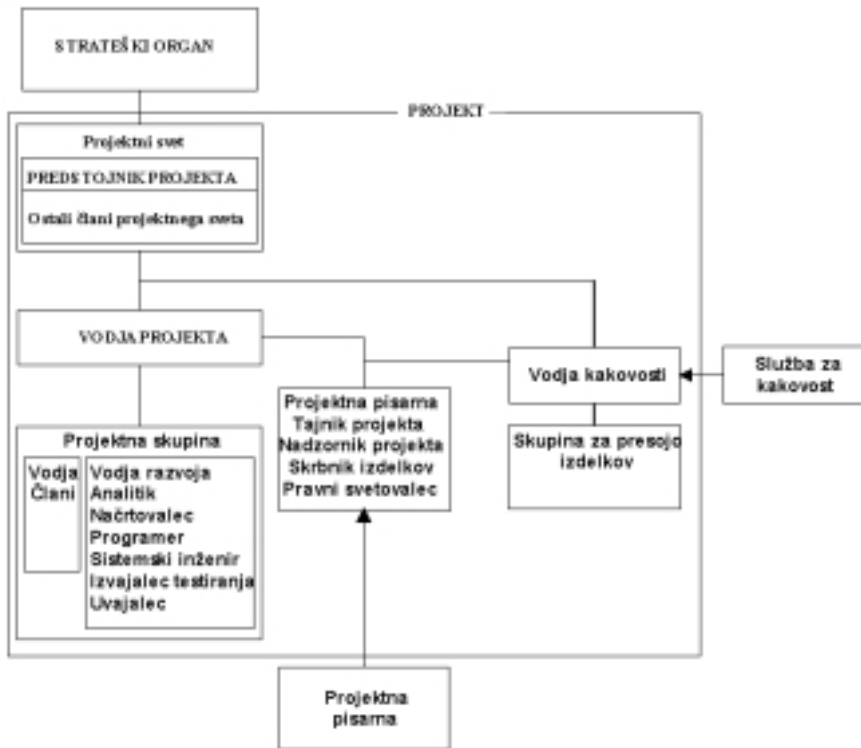
Program je nabor projektov, ki imajo skupne poslovne cilje in si pogosto delijo tudi vire (Morris, 2003).

Projekte in programe razumemo kot začasne organizacijske strukture za izvajanje kompleksnih procesov.

Projekti so ustrezna organizacijska oblika za unikatne procese srednje ali visoke kompleksnosti, ki trajajo kratko ali srednje dolgo (od 3 do 12 mesecev).

Program (projektov) je začasna organizacijska struktura za izvajanje zelo kompleksnih procesov. Projekti znotraj programa so tesno povezani s krovnimi cilji programa, krovnimi strategijami ter skupnimi procesi in metodami. S časovnega vidika trajajo srednje dolgo oziroma dolgo (od 6 mesecev do 3 leta).

Slika 10: Organizacija projekta



Slika 11: Organizacija programa



Zastavlja se vprašanje, zakaj organizirati program projektov in ne pod-projektov v okviru projekta. Razlogi so zlasti naslednji:

- pri programu projektov je organizacija manj hierarhična;
- jasne strukture in terminologija: vodja programa in več vodij projektov namesto enega vodje projekta in več vodij podprojektov;
- projektom znotraj programa so dana večja »pooblastila«, saj jim je dovoljena lastna projektna kultura, lastna razmerja do okolij projekta, specifična projektna organizacija, idr;
- razlikovanje (diferenciacija) med lastništvom programa in različnim lastništvom posameznih projektov.

Življenjski cikel projektov

Vsak program, projekt ali izdelek obsega določene razvojne faze. Razumevanje faz življenjskega cikla projekta pomaga menedžerjem bolje nadzorovati vire celotne organizacije in spremljati realizacijo željenih rezultatov. Za projekte lahko opredelimo naslednje faze njihovega življenjskega cikla (Kerzner, 1992):

- koncipiranje,
- opredelitev,
- izvedba,
- izkoriščanje,
- dezinvestiranje (ukinitev).

Faze projekta v izvajanju opredelimo na osnovi življenjskega cikla projekta. Kerzner opredeli naslednje faze projektov:

- opredeljevanje in dogovarjanje projekta,
- planiranje projekta,
- izvajanje projekta,
- zaključitev projekta.

Podobno so faze projekta opredeljene znotraj metodologije vodenja projektov v državni upravi; naslednja preglednica prikazuje različno uporabljeni terminologiji:

Preglednica 5: Faze projekta – prikaz nekaterih členitev in terminologije

	Faza 1	Faza 2	Faza 3	Faza 4
<i>Kerzner</i>	Opredeljevanje in dogovarjanje projekta	Planiranje projekta	Izvajanje (implementacija) projekta	Zaključitev projekta
<i>MVPDU</i> ²⁹	Študija izvedljivosti	Začetek projekta	Razvoj projekta	Zaključek projekta
<i>MVPDU/IT</i> ³⁰	Predprojektna priprava	Vzpostavitev projekta	Izvajanje projekta	Zaključek projekta

²⁹ Metodologija vodenja projektov v državni upravi.

³⁰ Metodologija vodenja projektov v državni upravi. Projekti informacijske tehnologije.

Spoznanja, do katerih se dokoplamo v času planiranja in spremljanja izvajanja del na projektu oziroma projektih, so dragocene izkušnje in so v veliko pomoč pri delu na naslednjih projektih.

Priporočljivo je, da ob zaključku projekta oziroma v okviru faze zaključitve projekta izvedemo tudi formalno analizo izvedenega projekta. Namen te analize je sistematično akumuliranje znanja in izkušenj, ki smo jih pridobili pri vodenju že izvedenih projektov, kot pomoč pri vodenju in izvajanju bodočih projektov, za:

- zagotovitev bolj realnega planiranja, tako planiranja potrebnega časa za izvajanje posameznih aktivnosti projekta kot planiranja drugih virov projekta,
- izbor in/ali nastavitve ustreznega sistema spremljanja projekta in poročanja o projektu,
- bolj kompetentno ocenjevanje in upravljanje tveganj pri projektu,
- lažje in učinkovitejše odločanje o izboru posameznih metodoloških pristopov idr.

Poznavanje življenjskega cikla projekta je pomembno iz več razlogov:

- procesi in dejavnosti projektnega menedžmenta v organizaciji se po fazah življenjskega cikla projekta razlikujejo;
- prav tako se po fazah življenjskega cikla projekta razlikujejo vloge, odgovornosti, dejavnosti in potrebni angažma sodelujočih pri projektu;
- pomembno je, da se v organizaciji zavedamo, da ob različnih fazah življenjskega cikla projekta nastajajo različni izdelke projekta;
- da je za projekte smiselno (potrebno) opredeliti enotne metodološke okvire, ki bodo omogočili primerljivost, transparentnost in sledljivost projektov v organizaciji ter »konkuriranje« med projekti v organizacije za vire organizacije, ki so seveda omejeni;
- da se zavedamo, da projekt ne zajema samo izvedbo projekta, pač pa tudi druge faze življenjskega cikla, ki angažirajo vire organizacije, zahtevajo svoj čas, da je treba v terminske načrte organizacije posamezen projekt vključiti z vsemi fazami njegovega življenjskega cikla;
- da je pomembna faza življenjskega cikla projekta tudi faza zaključevanja projekta, zlasti za učeče se organizacije, za akumuliranje znanja in izkušenj, pridobljenega na posameznem uresničenem projektu.

Smisel vsakega upravljanja življenjskega cikla projektov je, da bi v vsakem projektu kar najhitreje prešli od konceptualne faze do zaključka projekta, in to ob najmanjši porabi virov zanje.

Ekonomika projektov

Pri izvajanju projekta sledimo cilju, da bi projekt izvedli v okviru postavljenih rokov in razpoložljivih oziroma odobrenih finančnih sredstev. Zato je projekt treba planirati ter nato spremljati dejansko izvajanje projekta, vse za učinkovito obvladovanje časa in stroškov.

Z ekonomiko projekta se pri projektu srečamo že zelo zgodaj, saj je smiselno, da čim hitreje ugotovimo, ali se projekt »splača« izvesti in ali ga je možno izvesti (Žurga, 2002). S tem namenom izvajamo v okviru začetnih faz projekta t. i. študijo izvedljivosti. Njen namen je odgovoriti na dve temeljni vprašanji:

- ali je realizacija projekta ekonomsko upravičena in
- ali je projekt tehnološko izvedljiv.

Kot poseben del študije izvedljivosti izvajamo analizo stroškov in koristi, s katero ugotavljamo ekonomsko uspešnost oziroma upravičenost projekta.

Po sprejeti odločitvi za projekt se lotimo natančnega opredeljevanja projekta. Pri planiranju projekta izhajamo iz ciljev projekta: opredelimo izdelke projekta, aktivnosti, potrebne za realizacijo ciljev in izdelkov projekta, opredelimo potrebni čas in vire za izvedbo aktivnosti, opredelimo njihove medsebojne odvisnosti in izdelamo mrežni plan projekta, aktivnosti projekta časovno določimo (terminiramo) in identificiramo kritično pot pri projektu. Na podlagi opisanega postopka izdelamo vse potrebne plane projekta in finančni plan projekta. Finančni plan projekta predstavlja tudi izhodišče za dinamično financiranje projekta. Pri izdelavi plana (načrta) projekta je koristno zajeti določeno rezervo (npr.: 10 %) ali pa določiti t. i. tolerančno območje projekta, v okviru katerih so dopustna manjša odstopanja na projektu.

Pri izvajanju projekta je izrednega pomena spremljanje in nadzor projekta, za zagotovitev spremljanja izvajanja, primerjavo doseženega z načrtovanim, ugotavljanje problemov, vpeljevanje postopkov za popraviljanje izdelkov in za zagotovitev ustrezne kakovosti vseh izdelkov projekta. Spremljanje in nadzor projekta je možno in priporočljivo ustrezno informacijsko podpreti.

Pomembno pri izvajanju projektov v kateri koli organizaciji, torej tudi v organizacijah javne uprave, je vzpostavljanje baze znanja, na podlagi analiz izvedenih projektov. V organizacijah, v katerih razvojne naloge realizirajo s projekti, je možno po določenem času in z izkušnjami projekte klasificirati in za vsako vrsto projektov oblikovati referenčno strukturo, kar je lahko podlaga za boljše planiranje projektov, vključno s planiranjem stroškov, in s tem tudi za izboljšanje učinkovitosti izvajanja projektov.

Po Semoliču (1999) se ekonomika projektov torej ukvarja s:

- finančnim vrednotenjem projektov (načrtovanjem in spremljanjem) v celotnem življenjskem ciklu projektov in

- preučevanjem načinov in poti, kako bi posamezniki, skupine ali organizacije kar čim bolj uspešno realizirali svoje razvojne cilje.

D. Melavc (1999) ekonomiko projektov navezuje na ekonomiko poslovnega sistema in pravi: »Ekonomika poslovnega sistema je veda, ki obravnava posamezne ekonomske kategorije z vidika zakonitosti njihovega pojavljanja, obstajanja, spreminjanja in prenehanja. Za informacije o ekonomiki poslovnega sistema skrbi računovodstvo, ki take kategorije izkazuje v najrazličnejših računovodskih poročilih. Gre za naslednje ekonomske kategorije: sredstva, obveznosti do virov sredstev, stroški, odhodki, prihodki, poslovni izid, pritoki (prilivi), odtoki (odlivi).

Določen projekt ni vselej tudi pravna oseba, katere ekonomika bi bila izkazana v temeljnih računovodskih poročilih, je pa vselej skupek namer in nalog, ki zahtevajo kadrovske, tehnične, gospodarske in časovne razmejitve od drugih namer in nalog ob sodelovanju različnih organizacijskih enot v določenih, največkrat neponovljivih pogojih. Zato je možno obravnavati posamezni projekt kot poslovni učinek določenega poslovnega sistema. Gre za stroškovni nosilec, opredmeteni učinek ali storitev, zaradi katerega nastajajo različni stroški.«

V zvezi z izbiro kalkulacijskega postopka za projekt Melavc opozarja na dve okoliščini, na način proizvodnje projekta in na izbiro postopka vrednotenja projekta.

Način »proizvajanja« projekta

Glede na opredelitev, kaj je projekt, opredeli izvajanje projekta kot »posamično proizvodnjo« in kalkuliranje posamičnih stroškov projekta na neposreden ali posreden način. Neposredni stroški projekta so tisti, ki izhajajo iz porabe posameznih vrst sredstev zaradi določenega projekta, posredni stroški projekta pa so tisti, ki izhajajo iz porabe posameznih vrst sredstev zaradi več različnih projektov znotraj določenega poslovnega sistema. Neposredni stroški so povezani neposredno s projektom, posredne stroške pa lahko ugotovimo najprej za več različnih projektov hkrati in jih na posamezen projekt povežemo posredno, s pomočjo količnika dodajanja posrednih stroškov.

Izbira postopka vrednotenja projekta

Pri vrednotenju projekta se lahko odločimo za tri načine, tj.:

- *popolno vrednotenje*, kadar v kalkulacijo projektov uvrstimo vse neposredne in posredne stroške projekta;
- *zoženo vrednotenje*, kadar je v kalkulacijo projekta vključenih le del stroškov projekta;
- *kuluiranje stroškov projekta na način, ki omogoča izkazovanje tako temeljnega kot razširjenega poslovnega izida.*

V okviru konceptualne faze poteka preliminarno vrednotenje ideje. Najpomembnejše v tej fazi je izvedba preliminarne analize tveganja in vplivov na čas, stroške in delovanje, skupno s potencialnim vplivom na vire organizacije. Analiziranje stroškov projekta znotraj konceptualne faze in faze opredeljevanja projekta ni lahka naloga predvsem zaradi velikega obsega vključenih ocen.

Idejo/pobudo za projekt ocenjujemo z dveh vidikov (Ljubič, 1991):

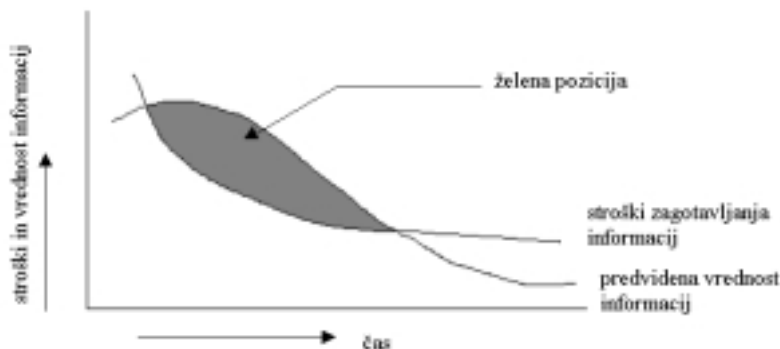
- ali je realizacija projekta ekonomsko upravičena in
- ali je projekt tehnološko izvedljiv.

Ko imamo približno ocenjene celotne stroške projekta, izvedemo analizo stroškov in koristi projekta, da lahko določimo, če ocenjena vrednost informacij, dobljenih iz sistema, presega ceno pridobivanja informacij (Kerzner, 1992). Analiza stroškov in koristi projekta je navadno sestavni del *študije izvedljivosti*. Namen študije izvedljivosti (Ljubič, 1991) je potrditi ali ovreči predhodno pogosto »ad hoc« oceno ideje za projekt. Če študija izvedljivosti pokaže, da je izvedba projekta ali ekonomsko ali tehnološko vprašljiva, se projekt prekine oziroma zavrne. Stroški, ustvarjeni do te faze, so še relativno majhni.

Študija izvedljivosti dejansko zaobjema konceptualno fazo in fazo opredeljevanja projekta. S študijo izvedljivosti ugotavljamo:

- ali je projekt uresničljiv,
- ali izpolnjuje pričakovanja naročnika in strank,
- ali je projekt možno uresničiti v postavljenih časovnih okvirih in z viri, ki so na razpolago,
- ali se projekt sploh splača uresničiti.

Slika 12: Analiza stroškov in koristi



Glede na konkreten projekt lahko analiza stroškov zajema in koristi različne postavke oziroma načine prikazov podatkov. Analiza stroškov zajema stroške v vseh fazah življenjskega cikla (izdelkov) projekta. Pod

koristi projekta pa ne beležimo zgolj številčno izraženih rezultatov projekta (npr. prihranke, prihodek, dobiček, povečanje parametra X za Y enot, ipd.), pač pa tudi širše učinke in/ali vpliv, npr. opis strokovnih, političnih, socialnih in ostalih razlogov (koristi), ki govorijo v prid projektu³¹.

Analiza stroškov (lahko) zajema:

- oceno stroškov razvoja in uvedbe novega postopka/izdelka,
- pričakovane tekoče stroške pri uporabi novega načina dela,
- prikaz stroškov sedanjega načina dela, v primerjavi s stroški novega načina dela idr.

Analiza koristi (lahko) zajema:

- prihranke (prikaz stroškov sedanjega načina dela, v primerjavi s stroški novega načina dela),
- glavne koristi (pridobitve, prihranke), po posameznih uporabnikih projekta (stakeholderjih),
- ocena prihrankov in koristi, ki jih bodo prinesli izdelki, ko bodo v uporabi; npr.:
 - zmanjšanje obsega potrebnega dela,
 - zmanjšanje stroškov dela,
 - bolj učinkovit delovni postopek (manj napak, manj pritožb idr.),
 - izboljšana organizacija dela,
 - izboljšano pridobivanje informacij (hitrost, točnost, razpoložljivost, transparentnost) idr.

Na podlagi zaključenega izračuna stroškov in koristi je možno izračunati, v koliko letih se bodo povrnili stroški projekta.

Obvladovanje tveganj

Metodologija vodenja projektov v državni upravi (poglavje 9) opredeli tveganje kot **verjetnost nezaželenih posledic prihodnjih dogodkov**.

Obvladovanje tveganja pri projektu je pomembno predvsem z vidikov zagotavljanja pogojev za realizacijo ciljev in rezultatov projekta ter obvladovanja stroškov projekta v skladu z načrtovanimi.

Celovito upravljanje tveganja pri projektu zajema:

- analizo tveganja,
 - tj. identifikacijo in določitev tveganj, vrednotenje vpliva tveganj in posledičnih ukrepov in

³¹ Metodologija vodenja projektov v državni upravi. Projekti informacijske tehnologije.

- obvladovanje tveganja, tj. obvladovanje tveganja v postopkih načrtovanja, spremljanja in nadziranja zaradi obstoječih nevarnosti in pretečih problemov, da bi s tem povečali verjetnost za doseganje zastavljenih ciljev.

Metodologija vodenja projektov v državni upravi opredeli naslednje tipe ukrepov za zmanjšanje tveganja:

- *preprečevanje tveganj* – ukrepi, ki preprečujejo nastanek tveganj oziroma preprečujejo vpliv tveganj na projekt ali poslovanje;
- *zmanjševanje tveganj* – ukrepi, ki zmanjšujejo verjetnost, da se bo povečeval vpliv določene vrste tveganj na projekt. S temi ukrepi se omeji vpliv tveganj pri projektu;
- *prenos tveganj* – oblika zmanjševanja tveganj s prenosom tveganj na tretjo osebo (npr.: zavarovalna polica);
- *sprotno zmanjševanje tveganj* – do načrtovanja in izvajanja ukrepov pride takrat, ko se tveganja že pojavijo;
- *sprejemanje tveganj* – projektni svet sprejme odločitev, da se sprejme določena izpostavljenost tveganjem. Takšna odločitev je mogoča, če projektni svet meni, da se tveganja po vsej verjetnosti ne bodo pojavila, ali pa so stroški za izvedbo ostalih ukrepov previsoki.

Tovb in Tsipes (2003) povežeta verjetnost za nastop tveganja pri projektu z njegovim potencialnim vplivom na projekt, tako dobljeno stopnjo tveganja pa s postavljanjem prioritet v organizaciji.

Preglednica 6: Matrika resnosti tveganja

Verjetnost nastopa tveganja	Verjetnost		
	NIZKA < 20 %	SREDNJA 20 % - 60 %	VISOKA > 60 %
Potencialni vpliv na projekt			
NIZEK			
Morebitni problem bi zelo težko ogrozil terminski načrt, odobrena sredstva ali kakovost izdelkov projekta.	NIZKO	SREDNJE	SREDNJE
SREDNJI			
Možno je povišanje stroškov, poslabšanje kakovosti izdelkov projekta ali zamik terminskega načrta.	NIZKO	VISOKO	VISOKO
VISOK			
Možno je bistveno povišanje stroškov, poslabšanje kakovosti izdelkov oziroma zamik terminskega načrta projekta.	SREDNJE	VISOKO	KRITIČNO

Vir: A. Tovb, G. Tsipes: From basic management standards towards enterprise project management standard, 2003.

PROJEKTNA USMERJENOST

Projektno usmerjena organizacija

Projektno usmerjeno organizacijo lahko opredelimo kot organizacijo, ki (Gareis, 2003a):

- opredeli menedžment prek projektov kot strategijo organizacije,
- vzpostavljačasne organizacije za izvedbo kompleksnih procesov,
- upravlja portfelj projektov različnih vrst,
- ima vzpostavljene posebne stalne organizacijske strukture za zagotavljanje povezovalnih (integrativnih) funkcij,
- izvaja paradigmo »novega menedžmenta«,
- izraža kulturo projektnega menedžmenta,
- dojema sebe kot projektno usmerjeno organizacijo.

Za funkcioniranje projektno usmerjene organizacije je nujna paradigma »novega menedžmenta«, ki zajema naslednje glavne značilnosti:

- obravnavanje organizacije kot konkurenčne prednosti,
- pooblašcanje zaposlenih,
- osredotočenost na procese,
- timsko delo v ploski organizacijski strukturi,
- stalno spreminjanje organizacije,
- usmerjenost k odjemalcem,
- mreženje z odjemalci in dobavitelji.

Projektno usmerjene organizacije imajo močno dinamiko: po eni strani gre za stalno spreminjanje števila projektov in programov, angažirajo se stalni inčasni viri, sodelovanje je močno in je organizirano tudi v virtualni obliki. Po drugi strani so vzpostavljene strateške zveze, upravljajo se odnosi z različnimi okolji različnih projektov oziroma programov.

Nabor vseh projektov, ki jih ima projektno usmerjena organizacija v določenem času, in odnosi med temi projekti tvorijo **portfelj projektov** te organizacije. Razlika med programom projektov in portfeljem projektov je v tem, da portfelj projektov ni organizacija.

Cilji koordinacije portfelja projektov so:

- optimizacija rezultatov portfelja projektov (in ne posameznega projekta!),
- izbor projektov za zagon,
- prednostno razvrščanje projektov (postavljanje prioritete),
- koordinacija notranjih in zunanjih virov,
- organizacija učenja projektov in med projekti.

Pogoj za koordinacijo portfelja projektov je vzpostavljena podatkovna baza portfelja projektov, ki omogoča izdelavo poročil portfelja projektov.

Več kot ima organizacija različnih vrst projektov v svojem portfelju, bolj je diferencirana in bolj kompleksno postane upravljanje te kompleksnosti. V podporo in za zagotovitev uspešne izvedbe posameznega projekta kot tudi skladnosti ciljev posameznega projekta s krovnimi strategijami mora organizacija vzpostaviti posebne povezovalne (integrativne) funkcije, kot npr. »*poole*« strokovnjakov, projektno pisarno, skupine portfeljev projektov. Posamezne stalne organizacijske strukture so lahko tudi virtualne.

Osrednji proces projektno usmerjene organizacije je **menedžment projekta**. Zajema podprocese: zagon projekta, koordinacija projekta, nadzor projekta, upravljanje neskladij projekta, zaključitev projekta. Izvaja se sočasno s procesi projekta, ki so vezani na vsebino projekta; to so procesi, ki zagotavljajo doseganje rezultatov projekta.

V okviru procesov projektnega menedžmenta nas za projekte zanimajo (so predmet obravnave) cilji projekta, obseg dela, terminski načrt projekta, stroški projekta, projektna organizacija, projektna kultura in umestitvev (kontekst) projekta: razmerja z okoljem projekta, razmerja do strategije organizacije, do drugih projektov ipd.

Menedžment programa se izvaja dodatno k menedžmentu vsakega posameznega projekta znotraj programa. Metode menedžmenta programa so podobne metodam menedžmenta projekta, vendar pa mora biti organizacija programa oblikovana dodatno k organizaciji vsakega posameznega projekta. Posebne vloge v programu so lastnik programa, menedžer programa in programska pisarna.

Potrebne kompetence za projektni menedžment

Projektni menedžment kot sistematičen in formaliziran pristop bistveno povečuje verjetnost, da bodo posamezni projekti organizacije uspešni. Za čim boljši projektni menedžment moramo v organizaciji razvijati notranje kompetence, tako na nivoju organizacije kot celote kot na nivoju posameznikov in projektnih timov, za doseganje sinergijskih učinkov, za reševanje konfliktov in za zagotavljanje učenja v timu. Pri tem mora biti razvoj kompetenc posameznikov povezan z razvojem kompetenc organizacije.

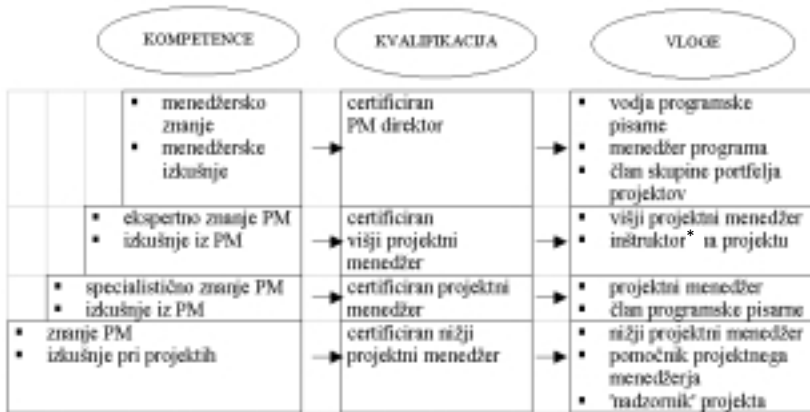
Če organizacija sledi principu upravljanja in vodenja s projekti (*management by projects*), zasleduje oziroma bi morala zasledovati cilje, ki so:

- diferenciacija organizacije in decentralizacija menedžerskih odgovornosti,
- kakovost projektne dela in celovitost definicij projektov,
- usmerjenost v cilje,
- organizacijsko učenje.

Za organizacijo, ki je usmerjena v projekte, je značilna tudi njena projektna kultura: celovit nabor vrednot in norm, povezanih s projektnim menedžmentom.

Kadrovski menedžerski procesi v projektno usmerjeni organizaciji zajemajo pridobivanje, razporejanje in razvoj zaposlenih, ki delajo pri projektih. V projektno usmerjeni organizaciji karierna pot vodje projekta oziroma projektnega menedžerja vključuje vlogo nižjega projektnega menedžerja, projektnega menedžerja in višjega projektnega menedžerja.

Slika 13: Karierna pot v projektnem menedžmentu



* coach

Kompetence s področja projektnega menedžmenta se razlikujejo glede na to, v katerih projektnih vlogah posamezniki nastopajo.

Posameznik ima lahko npr. naslednje vloge: je lastnik projekta, vodja projekta, pomočnik vodje projekta, član projektnega tima, sodelavec pri projektu. Specifične (posebne) funkcije projektnega menedžmenta, ki jih mora izvajati vodja projekta, so lahko opisane v opisu njegove vloge.

Vodja projekta npr. potrebuje širše znanje in izkušnje kot le aplikacijo metod projektnega menedžmenta, znati mora tudi kreativno oblikovati proces menedžmenta projekta. Te značilnosti se nanašajo na:

- izbor ustreznih metod projektnega menedžmenta za dani projekt,
- izbor ustreznih komunikacijski struktur in kanalov,
- metodološko podporo različnim delavnicam in sestankom,
- izbor udeležencev za različne delavnice in sestanke,
- odločanje o vključevanju svetovalcev,
- opredelitev ustreznih oblik za dokumentiranje projektnega menedžmenta.

Po PMBoK (Pavlov, 2003) mora vodja projekta imeti tudi sposobnosti za vodenje ljudi v projektnem timu in značilnosti, kot so: usmerjanje, motiviranje, navdihovanje idr.

Kompetence projektnega menedžerja

Kompetence projektnega menedžerja so zmožnosti, da izpolni vse funkcije, opredeljene v opisu njegove vloge. Poleg znanja in izkušenj iz projektnega menedžmenta za dano vrsto projekta pa mora do določene stopnje poznavati izdelke organizacij, vključenih v projekt, zavedati se mora mednarodnih razsežnosti projektnega menedžmenta in tudi obvladati tuje jezike.

Kompetence projektnih timov

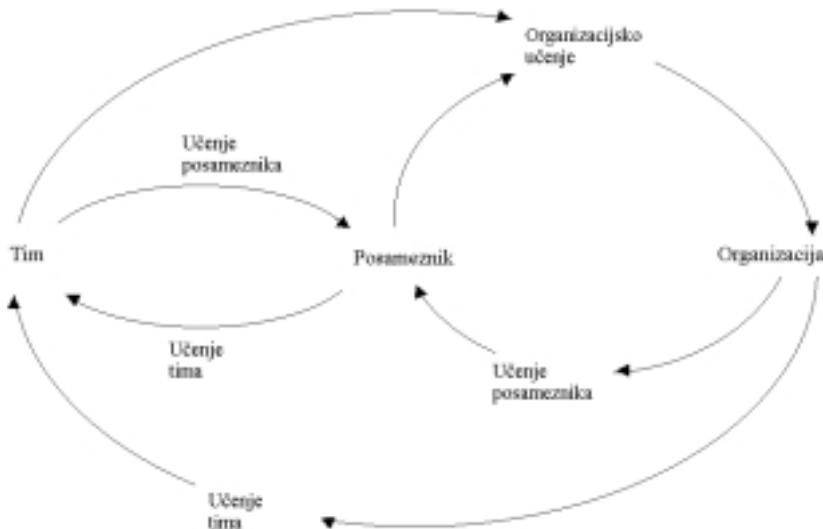
Kompetence projektnega tima lahko opredelimo kot kompetence članov projektnega tima skupaj s socialnim znanjem in izkušnjami tima, da skupno ustvari sliko celotnega projekta za doseganje sinergije, reševanje konfliktov in zagotavljanje učenja v timu.

Nujno je tudi poznavanje različnih metod in tehnik dela (npr. tehnike strukturiranja aktivnosti projekta, strukturiranje izdelkov projekta, terminski načrt projekta, analiza okolja projekta itd.) in razumevanje teh kot sredstev za podporo komunikaciji znotraj tima.

Kompetence organizacije

Ne samo posamezniki, tudi organizacije morajo imeti sposobnost sprejemanja/zajemanja znanja in izkušenj in njegovega shranjevanja v »kolektivno zavest«. Organizacijsko znanje je navadno skrito v načelih organizacije, ki opredeljujejo načine, kako organizacija deluje. Taki organizacijski principi so npr. postopki projektnega menedžmenta, vzorci dokumentov, standardizirani načrti projektov idr.

Slika 14: Odnos med učenjem posameznika, učenjem tima in organizacijskim učenjem v projektno usmerjeni organizaciji



Projektni menedžment za večjo uspešnost organizacije

Projektni menedžment povečuje verjetnost uspeha posameznega projekta, kar se neposredno odraža v uspehu celotne organizacije. Glavni razlogi za to so zajeti v naslednjih dejavnikih:

- izbor in potrditev projektov se izvede le, če ti jasno podpirajo razvojne strategije organizacije; tveganje projekta se ovrednoti, razume ter sprejema; projekte prednostno razvrščamo; ključni viri organizacije, ki so seveda omejeni (ljudje, denar, oprema idr.) so dodeljeni posameznemu projektu skladno z zahtevami za njihovo uspešno izvedbo;
- projektne obveznosti in zadolžitve se opredelijo izključno glede na dosegljive cilje (v smislu tehnike, časovnega načrta, stroškov);
- odgovornosti v zvezi s portfeli projektov, programi oziroma projekti so dobro opredeljene;
- vsak projekt posebej je načrtovan, časovno opredeljen in nadzorovan tako, da se obveznosti projekta lahko realizirajo;
- projektni timi sodelujejo z obvezo, da realizirajo cilje projekta ter terminske in druge načrte projektov.

Prednosti integrativne (povezovalne) projektne odgovornosti:

- vodja projekta je odgovoren za rezultate celotnega projekta; drugi sodelujoči pri projektu so odgovorni za svoje obveznosti pri projektu;
- zagotavljanje, da se odločitve sprejemajo v prid tako projektu kot organizaciji in ne samo zaradi ene poslovne funkcije ali organizacijske enote;
- boljša koordinacija vseh sodelujočih, ki so iz različnih funkcijskih področij;
- boljša uporaba metod, sistemov in orodij integriranega načrtovanja in nadzora, in iz tega izhajajočih informacij.

Prednosti integriranega načrtovanja in nadzora:

- zagotavljanje, da so aktivnosti vsakega funkcijskega področja načrtovane in izvajane tako, da zadostijo potrebam projekta v polni koordinaciji z vsemi ostalimi projekti;
- zagotavljanje, da so učinki projekta, ki ga izberemo, *znani*;
- zgodnje odkrivanje problemov, ki lahko ogrožajo projekt, za zagotavljanje pravočasnih in uspešnih korektivnih ukrepov, z namenom, da probleme razrešimo oziroma da jih preprečujemo.

Prednosti timskega dela:

- združevanje potrebnih različnih strokovnih področij iz različnih organizacij oziroma delov organizacije za ustvarjalno sodelovanje pri doseganju ciljev projekta;
- ustvarjanje močne pripadnosti, obveznosti in razumevanja projekta in njegovih ciljev;

- uresničitev skupno dogovorjenih načrtov, kar krepi pripadnost članov tima skupnim ciljem in pospeši doseganje opredeljenih rezultatov znotraj postavljenih časovnih in stroškovnih okvirov;
- doseganje odlične – izstopajoče delovne izvedbe projektnega tima vsakega projekta.

Projektni način dela za večjo učinkovitost

Vsak posameznik je v organizaciji vpet v postavljeno organizacijsko strukturo. Za uspešno udejanjenje strategije organizacije mora njen menedžment zagotoviti, da je organizacijska struktura taka, da podpira doseganje zastavljenih ciljev.

Organizacije z omejenim, ozko določenim obsegom dometa/nadzora³² in s hierarhično organizacijsko strukturo težijo k avtoritativnosti, rigidnosti, formalnosti, visoki specializaciji in birokraciji. Nasprotno pa so organizacije s širokim območjem nadzora in pooblastil ter s plosko organizacijsko strukturo bolj fleksibilne, prilagodljive, neformalne, manj specializirane in z več podjetniškega duha. Organizacijska struktura pomembno vpliva na to, kako se sprejemajo odločitve, kako se koncipirajo in izvajajo delovne naloge in kakšne zaposlene potrebujemo, da bo organizacija kot celota uspešna (Stone, 1995).

Omenili smo že, da je za funkcioniranje projektno usmerjene organizacije nujna paradigma novega menedžmenta, v javni upravi torej paradigma novega javnega menedžmenta, katere pomembni značilnosti sta tudi timsko delo v ploski organizacijski strukturi in pooblašcanje zaposlenih.

Projektni menedžment in projektni način dela sta sredstvi za doseganje večje fleksibilnosti organizacij in zaposlenih ter za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela.

Projektni način dela pa je tudi eden od mehanizmov za izboljšanje učinkovitosti v organizaciji in sredstvo menedžmentu, kako iz ljudi kar največ izvabiti. Ker pa ljudje niso stroji, jih je treba za dobro delo motivirati, po načelu, da delavec dosega slabe in povprečne rezultate, kadar mora, ter dosega dobre in odlične rezultate takrat, kadar to hoče. V tem kontekstu je delo pri projektu pomembno tudi zato, ker članom projektnega tima omogoča izpolnitev vseh pomembnih elementov zadovoljstva pri delu (Phelps, 2003), saj plača že dolgo ni najpomembnejši motivacijski dejavnik, vsaj ne pri visoko intelektualnem delu; upoštevati je treba še druge dejavnike:

- *priznavanje dobro opravljenega dela*: znano je, da je priznanje dela najpomembnejši motivator zaposlenih;

³² angl.: Span of control

- *zdravo delovno okolje*: vključuje ne le ustrezne delovne prostore, pač pa tudi ljudi, med katerimi poteka pristna komunikacija;
- *delo, ki ima smisel*: ljudje radi namenijo svoj čas in del življenja za nekaj, kar je smiselno;
- *odgovornost*: ljudje morajo verjeti, da so odgovorni za svoje lastno delo in da se jim zaupa;
- *pristojnost*: občutek »lastništva« in učinkov delovanja; daje posamezniku zmožnost za spopadanje z njegovimi delovnimi zadolžitvami;
- *ustrezna kompenzacija za opravljeno delo*: taka, ki ni povezana s pozicijo, pač pa z doseženimi delovnimi rezultati;
- *priložnost za učenje*: priložnost za osebni razvoj in za povečanje lastne vrednosti za organizacijo;
- *priložnost, da se opravi izjemno delo*: tu ne gre za delo, ki zadosti zgolj minimalnim standardom oziroma zahtevam, temveč za izjemno, kakovostno delo;
- *razumevanje*: vedenje, kako je posameznikovo delo povezano z doseganjem skupnih ciljev organizacije;
- *priložnost za delo z zanimivimi, motiviranimi in odgovornimi ljudmi*: pri katerih so osebni in strokovni cilji skladni s cilji posameznika v timu.

STANDARDI PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Na področju projektnega menedžmenta obstajajo številni mednarodni standardi, kot npr.: ISO 10006:1997³³, PMBoK (PMI)³⁴, DIN 69901³⁵, BS 6079:1996³⁶.

Ti standardi (lahko) služijo kot osnovni standard oziroma okvir za podrobnejše standarde projektnega menedžmenta v organizaciji oziroma organizacijskih pravil in protokolov na področju projektnega menedžmenta.

Organizacija mora najprej zelo dobro opredeliti stanje na svojem področju projektnega menedžmenta. Organizacijski standard mora nato opredeliti načela, pravila in pogoje oziroma okoliščine, v katerih postanejo viri posamezne organizacijske enote dostopni projektom, v obliki članov projektnega tima (gre za matrične organizacije). Standard mora tudi vključevati opredelitev potrebnih strokovnih znanj in veščin, višino nadomestila, metriko v zvezi z delovnimi zadolžitvami, idr.

³³ ISO – International Standardization Organization.

³⁴ PMI – Project Management Institute; PMBoK: Project Management Body of Knowledge.

³⁵ Nemški standard.

³⁶ Britanski standard.

Organizacijski standard mora opredeliti tudi pravice in obveznosti menedžerjev in zaposlenih v organizacijskih enotah glede njihovega dela pri projektih, pravila glede poročanja, odgovornosti, nagrajevanja in motiviranja članov projektnih timov.

Nadalje so v organizacijski standard projektnega menedžmenta (poslovník) vključeni tudi **procesi** projektnega menedžmenta (zagon, načrtovanje, izvajanje, nadzor, zaključevanje) in **funkcije** projektnega menedžmenta (glede območja projekta, časovnih okvirov, kakovosti, tveganj, človeških virov, komunikacij, naročil, sprememb pri projektu), vezano na posamezne faze življenjskega cikla projekta, kar predstavlja osnovne procese. Ti osnovni procesi morajo biti v organizaciji zasnovani tako, da omogočajo izvajanje funkcij projektnega menedžmenta – **postopki** (procedure).

Podrobna opredelitev postopkov predstavlja glavnino obsega organizacijskega standarda za projektni menedžment. Gre za organiziran nabor dokumentov, ki opredeljuje in ureja aktivnosti projektnega menedžmenta, in sicer: *kdo, kdaj, ob katerih pogojih* in ob uporabi *katerih metodoloških pripomočkov v vsaki fazi življenjskega cikla projekta* jih mora izvajati.

Slika 15: Struktura organizacijskega standarda za projektni menedžment



Za oblikovanje standarda/poslovníka/pravil projektnega menedžmenta v organizaciji je treba prepoznati, katere vrste projektov v organizaciji izvajamo, v čem se ti razlikujejo in katere so njihove skupne značilnosti. Zlasti so ti standardi pomembni za organizacije oziroma okolja, v katerih potekajo kompleksni projekti.

Sistem projektnega menedžmenta organizacije (standardi) mora biti integriran v celovit sistem standardov delovanja organizacije. S pregledi in presojo projektov v izvajanju mora biti zagotovljena kakovost procesov projektnega menedžmenta in izdelkov projektov, da bi lahko ugotovili njihovo usklajenosti s standardi organizacije.

Tovb in Tsipes priporočata naslednji pristop k uvedbi standardov za projektni menedžment v organizaciji:

1. razvoj koncepta standarda projektnega menedžmenta;
2. razvoj in implementacija organizacijske metodologije za projektni menedžment;
3. implementacija operacionaliziranega standarda (kar zahteva usposabljanje vseh zaposlenih ter razvoj ustreznih organizacijskih struktur);
4. stalno izboljševanje standarda projektnega menedžmenta v organizaciji (z različnimi mehanizmi, kot so npr. menedžment portfelja projektov, uporaba modelov zrelosti projektnega menedžmenta idr.).

STALNO IZBOLJŠEVANJE PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Organizacija, ki se želi razvijati in napredovati, mora – tako kot vse druge procese – izboljševati tudi svoje procese projektnega menedžmenta.

Tudi v organizaciji z nižjo stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta lahko občasno posamezni projekti dosežejo odlične rezultate. Vendar pa v takem okolju menedžerji – tako na ravni organizacije kot na ravni posameznega projekta – bolj verjetno delujejo reaktivno in se osredotočajo na reševanje sprotnih problemov. Zelo verjetno bodo pogosto prekoračili termenske načrte in odobrena sredstva projekta zaradi primanjkljaja ustreznih tehnik pri ocenjevanju potrebnih parametrov projekta. Če je poudarek na rokih, bo verjetno trpela kakovost izdelkov projekta.

V zreli organizaciji pa je splošna zmožnost za menedžment projektov zasnovana na standardiziranih procesih projektnega menedžmenta, ki lahko zadostijo specifičnim potrebam posameznega projekta. Projektni pristop je v organizaciji ustrezno posredovan vsem sodelujočim v projektih in zainteresiranim udeležencem (*stakeholderjem*), projektne aktivnosti se izvajajo skladno z načrtom projekta in opredeljenimi procesi. Menedžerji so sposobni spremljati napredek projekta glede na načrt projekta, vključno s kakovostjo izdelkov projekta in ob zadovoljstvu uporabnikov. Za presojanje kakovosti izdelkov projektov, za analiziranje problemov v zvezi z njimi, za projektni pristop in za druga relevantna področja pa morajo obstajati objektivne in merljive osnove.

Za ocenjevanje stopnje zrelosti projektnega menedžmenta je znotraj posameznega modela navadno razvit nabor vprašalnikov, s katerimi se nato določa stopnja zrelosti projektnega menedžmenta v organizaciji. Pri nekaterih modelih je pristop dvostopenjski: najprej je treba pridobiti grobo oceno stopnje zrelosti projektnega menedžmenta, nato pa, znotraj tega okvira, ki predstavlja najvišjo možno stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta organizacije v tem trenutku, izvesti še drugo stopnjo s podrobnejšimi vprašanji. Šele rezultati druge stopnje procesa lahko pokažejo realno stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta v organizaciji, hkrati pa identificirajo področja, na katerih so možne ali potrebne izboljšave in napredek.

STOPNJA ZRELOSTI PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Projektna usmerjenost zahteva ustrezne kompetence, znanje in izkušnje za izvajanje projektov, za zagotavljanje ustreznega projektnega menedžmenta, menedžmenta programov in/ali menedžmenta portfelja projektov in tudi za zagotavljanje širših družbenih storitev, povezanih s projektним menedžmentom. Vse to pa se odraža v stopnji zrelosti projektnega menedžmenta posamezne organizacije, regije ali cele države.

Teorija in praksa projektnega menedžmenta sta izoblikovali različne modele zrelosti projektnega menedžmenta. Številne organizacije razvijajo svoje modele zrelosti projektnega menedžmenta, da ocenijo (izmerijo) svoje lastne kompetence za projektni menedžment in da se

- primerjajo z nekim idealni stanjem (splošnim standardom) ali
- da se primerjajo z drugimi organizacijami.

Zlasti učeče se organizacije želijo vedeti, na kateri stopnji razvoja so, in seveda, kako se razvijati v prihodnje, da bi dosegle še višjo stopnjo zrelosti. V nadaljevanju je predstavljenih nekaj modelov.

Model zrelosti projektnega menedžmenta /A. Jain

Glede na to, kako je projektni menedžment vključen v delovanje organizacij, Jain (1998) loči šest zrelostnih stopenj projektnega menedžmenta in jih poimenuje: »ad hoc« pristop, obrednost, obveznost, voditeljstvo, vizionarstvo in gorečnost. Zrelostne stopnje opredeli glede na posamezne organizacijske sestavine ter sestavine projektnega menedžmenta, med drugim tudi glede na stopnjo integracije strateškega menedžmenta in projektnega menedžmenta.

Preglednica 7: Zrelostne stopnje projektnega menedžmenta

	»Ad hoc« pristop	Obrednost	Obveznost	Voditeljstvo	Vizionarstvo	Gorečnost
Stopnja povezanosti strateškega in projektnega menedžmenta	Ni povezave	Ni povezave	Delna povezava	Povezava je vzpostavljena	Povezanost je splošno prepoznavna	Močna, tudi za izdelavo scenarijev
Procesi projektne- ga menedžmenta	Neorganizirani	Delno organizirani in nedokumentirani	Delno organizirani in dokumentirani	Organizirani, doku- ment., dinamični	Prilagodljivi	Samoregulativni
Organizacijska struktura	Neformalna	Delno formalizirana	Formalizirana	Delno formalizirana in fleksibilna	Neformalna in prilagodljiva	Začasna
Sistemi	Nejasni in omalovaževani	Delno vključeni, na individualni osnovi	»V modi«, vendar statični, birokratski in fragmentirani	Transparentni in integrirani	Neformalni in prilagodljivi	Uporabljeni za trenutne potrebe
Cilji	Težko dogovorljivi	Kratkoročno usmerjeni	Na osnovi potreb	Na osnovi poslanstva	Na osnovi vizije	Na osnovi strasti
Območje planiran- ja in nadzora	Samo del projekta	Samo en projekt	Dva do trije projekti	Vsi projekti	Vsi projekti, tudi mednarodni	Vse aktivnosti organizacije
Predpostavke za zagon projektov	Na razpolago so neomejeni viri tako znotraj kot zunaj organizacije	Na razpolago je obilje virov	Ni omejitve virov	Realna razpoložljivost virov znotraj organizacije	Realna razpoložljivost virov znotraj in zunaj organizacije	Virtualni viri, z realno osnovo
Uspeh projekta je odvisen od	Iniciative posameznika	Iniciative članov tima	Sponsorja projekta	Vodstva projekta	Stila delovanja organizacije	Strateških namenov
Krivulja nego- tovosti projekta od konceptualne proti izvedbeni fazi projekta	Naraščujoča	Ravna	Rahlo padajoča	Srednje padajoča	Strmo padajoča	Nedoločljiva
Sistem zgodnjega opozarjanja na probleme	Ni vzpostavljen; ločeno obravnavanje časa, stroškov in virov projekta	Delno vzpostavljen, za napovedovanje dogodkov; nizka stopnja obvladovanja smeri dogodkov	Vzpostavljen, za nadzor dogodkov, ki niso na kritični poti projekta	Vzpostavljen, za nadzor dogodkov na kritični poti projekta	Vzpostavljen, za nadzor okolja	Ni zahtevan
Sprejemanje zastaranja	Ne	Ne	Ne	Delno	Da	Kombiniranje novih znanj z modrostjo
Sprejemanje tveganja	Izogibanje tveganju	Odpor do tveganja	Minimiziranje tveganja	Priznavanje tveganja	Ustvarjanje tveganja v razum. mejah	Spodbujanje tveganja
Ujemanje načel »razmisli-povej-stori«	Zelo nizko	Nizko	Srednje	Visoko	Zelo visoko	Idealno (skoraj popolno)
Usmerjenost k strankam /uporabnikom	Ne obstaja	Majhna	Omejena na zagotavljanje rezultatov	Vključevanje uporabnikov	Upravljanje s strani uporabnikov	Združevanje notranjih in zunanjih uporabnikov
Razmerje med trdimi in mehкими sestavinami projektnega menedžmenta	Zahtevana je podpora trdim sestavinam projektne- ga menedž- menta; izrazita neuravnoteženost	Podpora trdim sestavinam projektnega menedžmenta; neuravnoteženost	Izrazita podpora trdim sestavinam projektnega menedžmenta; neuravnoteženost	Podpora tako trdim kot mehkim ses- tavinam projektne- ga menedžmenta	Harmonija med trdimi in mehкими sestavinami projektnega menedžmenta	Dominirajo mehke sestavine projektnega menedžmenta

Model zrelosti projektnega menedžmenta / OGC

Organizacija OGC – Office of Government Commerce³⁷ iz Velike Britanije je razvila model zrelosti projektnega menedžmenta, ki zajema pet stopenj. Znotraj posamezne stopnje je poudarek na ključnem vprašanju, ki hkrati predstavlja standard za to stopnjo.

Vsaka stopnja modela se osredotoča na natančno določen nabor ključnih procesov. Model za vsako področje procesov opiše ključne dejavnosti oziroma prakse, v smislu, kaj bi organizacija morala početi, da bi vzpostavila in izboljševala svoje zmožnosti za učinkovit menedžment projektov in prek tega zmožnosti organizacije kot celote. Ti opisi zajemajo naslednje kategorije: dosežke področja oziroma cilje procesa, pristop, način razširjanja, pregledovanje, zaznavanje, merila delovne izvedbe.

Pri opisovanju projektnih dejavnosti znotraj posameznega področja procesov ta model zagotavlja prepoznavanje aktivnosti projektnega menedžmenta tako na ravni posameznega projekta kot na ravni organizacije, ki zagotavljajo potrebno osredotočenost in pripomorejo k izgradnji potrebne projektne infrastrukture.

V primeru, da take projektne infrastrukture v organizaciji ni, je uspeh posameznega projekta odvisen od bolj ali manj izkušenih posameznikov, kar pa (zelo verjetno) ne zagotavlja podlago za uspešnost projektov v dolgoročnem smislu in tudi ne stalnega izboljševanja tega področja v organizaciji.

Preglednica 8: Model zrelosti projektnega menedžmenta organizacije OGC

Stopnja	1 Začetni proces	2 Ponovljiv proces	3 Definiran proces	4 Upravljan proces	5 Optimiziran proces
<i>Ključno vprašanje</i>	Ali v organizaciji prepoznavamo projekte in jih izvajamo drugače kot procese iz temeljne dejavnosti?	Ali je v organizaciji zagotovljeno, da je vsak projekt izpeljan z lastnimi procesi in postopki, skladno z opredeljenimi minimalnimi standardi?	Ali organizacija ima lastne centralno nadzorovane procese in ali posamezni projekti lahko variirajo znotraj teh procesov, da ustrezajo posameznemu projektu?	Ali organizacija zagotavlja in ohranja/vzdržuje merjenje delovne izvedbe projektov in izvaja sistem menedžmenta kakovosti?	Ali ima organizacija vzpostavljen proces stalnih izboljšav, s proaktivnim menedžmentom problemov in tehnologije?
<i>Področja ključnih procesov</i>	1.1 Opredelitev projekta	2.1 Vzpostavitev projekta 2.2 Upravljanje zahtev 2.3 Upravljanje tveganja 2.4 Načrtovanje projekta 2.5 Spremljanje in nadzor projekta 2.6 Upravljanje dobaviteljev in zunanjih sodelujočih 2.7 Nadzor kakovosti projekta 2.8 Opredelitev in nadzor konfiguracije	3.1 Osredotočenost na organizacijo 3.2 Opredelitev procesa projektnega menedž. 3.3 Usposabljanje za projektni menedž. 3.4 Integrirano upravljanje 3.5 Nadzor življenjskega cikla projektov 3.6 Koordinacija znotraj tima 3.7 Zagotavljanje kakovosti	4.1 Metrika projekta 4.2 Menedžment kakovosti v organizaciji	5.1 Proaktivno obvladovanje problemov 5.2 Upravljanje tehnologije 5.3 Proces stalnega izboljševanja

Prirejeno po: A. Harpham, D. Hinley: Just how mature is your organisation at project management, 2003.

³⁷ Prej CCTA – Central Computer and Telecommunication Agency.

Model zrelosti projektnega menedžmenta v projektno usmerjeni organizaciji

Model zrelosti projektnega menedžmenta v projektno usmerjeni organizaciji zajema naslednje sestavine: opredeljevanje projektov in programov, projektni menedžment, menedžment programov, svetovanje in nadzor projektov in programov, koordinacijo portfelja projektov, mreženje med projekti, menedžment ljudi ter organizacijsko strukturo (Gareis, 2003a).

Model je predstavljen v obliki pajkove mreže. Osnova za agregatni prikaz stopnje zrelosti so izpolnjeni vprašalniki, s katerimi se podrobno zajame status posamezne komponente modela.

Slika 16: Model zrelosti projektnega menedžmenta projektno usmerjene organizacije



Vir: R. Gareis: Competencies in the project-oriented organization, 2003a
Legenda: PUO: projektno usmerjena organizacija

Model zrelosti projektnega menedžmenta projektne usmerjene skupnosti

Ta model se nanaša na širšo skupnost (državo, regijo ipd.). Stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta prikaže v obliki pajkove mreže, v katero so vključene naslednje sestavine: projektni menedžment v projektno usmerjenih organizacijah, menedžment programov v projektno usmerjenih organizacijah, menedžment portfelja projektov v projektno usmerjenih organizacijah, menedžment ljudi v projektno usmerjenih organizacijah,

organizacijska struktura v projektno usmerjenih organizacijah, ter širše družbene storitve: izobraževanje za projektni menedžment, raziskave ter marketing na področju projektnega menedžmenta. Na posamezni osi mreže je v odstotkih prikazana stopnja doseganja posamezne sestavine modela zrelosti projektnega menedžmenta. Osnova za agregatni prikaz stopnje zrelosti so izpolnjeni vprašalniki, s katerimi se podrobno zajame status posamezne komponente modela (Gareis, 2003b).

Kot širše družbene storitve model opredeljuje:

- *izobraževanje za projektni menedžment*: to so formalni izobraževalni programi za projektni menedžment različnih inštitucij (srednjih šol, univerz, svetovalnih organizacij), ki lahko peljejo v formalno stopnjo izobrazbe iz projektnega menedžmenta;
- *raziskave na področju projektnega menedžmenta*: raziskovalni projekti in programi, publikacije idr., povezane s projektним menedžmentom, ki jih zagotavljajo raziskovalne institucije;
- *marketing na področju projektnega menedžmenta*: kot primarno marketinško institucijo v širši družbeni skupnosti (državi, regiji) lahko smatramo nacionalno združenje za projektni menedžment. Storitve, ki jih tovrstna združenja zagotavljajo, so: članstvo, certificiranje projektne menedžerjev, izvedba različnih dogodkov s področja projektnega menedžmenta, zagotavljanje standardov projektnega menedžmenta idr. Sem lahko sodi tudi zagotavljanje norm projektnega menedžmenta, zahteve formalnega projektnega menedžmenta pri javnih razpisih ipd., ki jih postavljajo inštitucije za standardizacijo.

Slika 17: Stopnja zrelosti projektnega menedžmenta v Avstriji



Vir: R. Gareis: Management in the project-oriented society, 2003b.

Legenda: – PUO: projektno usmerjene organizacije;

– PM: projektni menedžment

Na sliki 17 je prikazana dejanska (*modro*) in načrtovana – do leta 2010 (*rdeče*) stopnja zrelosti projektnega menedžmenta v Avstriji, na osnovi podatkov raziskave iz leta 2001.

IZBOLJŠEVANJE PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Za izboljšanje projektnega menedžmenta v organizaciji je treba najprej ugotoviti/prepoznati simptome neuspešnega projektnega menedžmenta ter jih povezati z možnimi vzroki zanje. Ugotoviti in rangirati je treba priložnosti za izboljšanje ter na tej podlagi opredeliti program izboljšav ali nabor projektov za odpravo verjetnih razlogov neuspešnega projektnega menedžmenta. Sledi izvedba programa izboljšav, vrednotenje rezultatov in iskanje novih področij za izboljšanje.

Dober indikator priložnosti za izboljšanje projektnega menedžmenta je tudi dosežena stopnja zrelosti projektnega menedžmenta.

Možna področja za izboljšanje projektnega menedžmenta v organizacijah so številna:

- *Menedžment portfelja strateških projektov:*
 - razvoj in implementacija ustreznega menedžerskega procesa portfelja projektov za organizacijo;
 - formalizacija izbora novih projektov in prednostno razvrščanje vseh projektov v posamezen portfelj;
 - proaktivno ugotavljanje in upravljanje tveganj in negotovosti programov in projektov.
- *Razvoj in usposabljanje menedžmenta:*
 - izboljšati razumevanje in sprejemanje koncepta in praks projektnega menedžmenta na vseh ravneh organizacije;
 - razvoj sposobnosti za načrtovanje, nadzor idr., ki jih potrebujejo vodje projektov in drugi sodelujoči na projektih;
 - razvoj vodstvenih sposobnosti za vodje programov in projektov;
 - zagotoviti potrebno razumevanje novih politik, sistemov, orodij in metod;
 - izboljšati razumevanje in prakso timskega dela;
 - razvoj politik in postopkov, ki se nanašajo na: kriterije izbora za vodje projektov glede na vrsto in velikost projekta, razvoj karier za sodelujoče na projektih, vrednotenje delovne izvedbe in nagrajevanje vodij projektov in drugih sodelujočih pri projektu oziroma tistih, ki prispevajo k uspehu projekta.
- *Organizacija odgovornosti:*
 - na ustrezno visoki ravni v organizaciji vzpostaviti projektno pisarno, ki je nosilec odgovornosti za implementacijo in stalno izboljševanje procesov projektnega menedžmenta, praks (rabe) in orodij;

- zagotoviti podporo integralnemu načrtovanju in nadzoru za številne projekte organizacije;
- opredeliti integrativne odgovornosti za portfelje projektov, programe in projekte na vseh ravneh v organizaciji;
- zagotoviti, da vsi nosilci teh odgovornosti svoje odgovornosti razumejo in jih sprejemajo;
- izboljšati uporabo in razumevanje timskega dela;
- vzpostaviti ustrezne politike, ki se nanašajo na vloge tistih, ki o projektih odločajo in za vodje projektov;
- razvoj matrik odgovornosti za ponazoritev in razjasnitev relacij vseh menedžerjev in drugih, vključenih v projekte;
- razvoj delovnih opisov glede na različne vrste in velikost projektov za ključne integrativne vloge v projektne menedžmentu.
- *Formalizirati projektno-funkcijsko matrično organizacijo odgovornosti in izvesti vse potrebno, da bo ta matrika dejansko delovala.*
- *Dopolnjevalni in povezovalni (integrativni) sistemi, orodja, metode in postopki, kot npr.:*
 - identificirati in opredeliti projektne kategorije za organizacijo ter dokumentirati menedžerski sistem življenjskega cikla projektov, nato pa ta sistem izboljševati;
 - vzpostaviti postopke, ki bodo zagotavljali koordinacijo načrtov in dejavnosti med vsemi poslovnimi funkcijami;
 - uvesti celovit projektne informacijski sistem idr.

Za določitev potreb po izboljševanju **kompetenc za projektne menedžment** si lahko pomagamo z odgovori na naslednja vprašanja:

- *Ali v naši organizaciji projekti obstajajo?*
- *Ali vsak projekt v resnici podpira potrjeno strategijo naše organizacije?*
- *Ali uspešno in učinkovito določamo in upravljamo tveganja, vezana na vsak posamezen projekt?*
- *Ali so ti projekti bili zaključeni oziroma ali bodo zaključeni skladno s sprejetimi načrti zanje (časovni okviri, odobrena sredstva, pogodbene cene ..., opredeljeno v pogodbah oziroma drugih dokumentih)?*
- *Ali načrtovane ciljev projektov uresničimo?*
- *Ali lahko od obstoječe menedžerske strukture ter sistema načrtovanja in sistema nadzora pričakujemo, da bodo uspešno upravljali večje, številnejše ali različne projekte, potrebne za doseg organizacijskih razvojnih strategij ali drugih dolgoročnih ciljev, tako v bližnji kot daljnji prihodnosti?*

Če smo na vsa vprašanja odgovorili pritrdilno, potem je projektne menedžment v naši organizaciji izjemno dober. V nasprotnem primeru so možne različne izboljšave, ki lahko zahtevajo spremembe v:

- znanju in veščinah ljudi,
- organizaciji odgovornosti,

- politikah, procesih, postopkih, sistemih, orodjih in metodah za projektni menedžment ali celo na vseh navedenih področjih.

Kadar v organizaciji pri izboljševanju projektnega menedžmenta sledijo načelom celovitega obvladovanja kakovosti, Archibald (2003) priporoča naslednji pristop:

Dokumentiranje integriranega procesa

1. dokumentirati in opisati sistem upravljanja življenjskega cikla projekta za vsako vrsto/kategorijo projektov v organizaciji;
 2. opredeliti faze življenjskega cikla za vsako vrsto projektov;
 3. opredeliti točke, v katerih je potrebna odločitev oziroma odobritev nadaljevanja med fazami življenjskega cikla;
 4. opisati in opredeliti potek procesa znotraj vsake faze projekta, identificirati vmesne in končne izdelke za vsako fazo;
 5. identificirati in vzpostaviti notranja razmerja med obstoječim analiziranjem tveganj, procesi načrtovanja in nadzora ter s tem povezanimi dokumenti in odobritvami, in sicer znotraj vsake faze.
-

Reinženiring integriranega procesa

6. Za vsako kategorijo aplicirati ustrezno metodo reinženiriranja, za:
 - identifikacijo omejitev, razkorakov in slabosti sistema;
 - povezavo neželenih rezultatov projektov in možnih vzrokov zanje;
 - preoblikovanje sistema upravljanja življenjskega cikla na način, da začnemo pri najbolj očitnih omejitvah ter dokumentiranje rezultatov.
-

Implementacija izboljšav

7. pridobiti ustrezna soglasja oziroma odobritve ter ustrezno testirati oziroma analizirati, za preveritev veljavnosti in izvedljivosti predlaganega preoblikovanega sistema;
 8. načrtovati, odobriti in izvršiti projekte izboljšav preoblikovanega sistema;
 9. po potrebi ponavljati navedene korake do točke, ki je za organizacijo optimalna.
-

S takim pristopom se izognemo izboljšavam, ki ne bi mogle biti optimalne, če bi jih uvedli le na posameznih področjih in brez osredotočenosti na njihovo povezanost.

VLOGA DRŽAVE NA PODROČJU PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Vlade sicer niso dolžne razvijati stroke projektnega menedžmenta, imajo pa priložnost prispevati k razvoju stroke, katere boljše delovanje lahko izboljša skupnost. Z boljšo aplikacijo projektnega menedžmenta v lastnih vrstah, tj. v upravnih sistemih svojih držav, lahko vlada prispeva k bolj smotrni porabi javnih sredstev. Slednje je pomembno zlasti zato, ker javni sektor v vsaki državi obsega velik delež bruto domačega proizvoda in je država zato tudi največji zaposlovalec. Država in njena uprava lahko z uporabo projektnega menedžmenta izboljša svoje delovanje in tako neposredno omogoči, da je večina davkoplačevalskega denarja lahko bolj

smotrno porabljena pod vodenjem po principu projektnega menedžmenta. Zato je tudi razvijanje kompetenc zaposlenih v upravi za projektni menedžment (iz davkoplačevalskega denarja) za davkoplačevalce ekonomično; investicije v projektni menedžment so dobra naložba z visokimi donosi, tj. z velikimi koristmi za skupnost (Barnes, 2003).

Podpora, ki jo vlada lahko ponudi razvoju stroke projektnega menedžmenta, zajema:

- spodbujanje izobraževanja za projektni menedžment v šolah in v poslovnem okolju;
- spodbujanje strokovnih teles pri vzpostavljanju oziroma privzemanju kvalifikacijskih shem in akreditacij za projektne menedžerje;
- sklepanje pogodb le s tistimi izvajalci, ki imajo kompetentne vodje projektov; zahteva, da je pri vseh projektih, ki jih država izvaja ali pa sponzorira, zagotovljeno strokovno projektno vodenje in upravljanje;
- vlada je lahko med vodilnimi akterji na področju projektnega menedžmenta;
- zagotavljanje tvornega sodelovanja pri razvoju in vzdrževanju mednarodnih standardov za projektni menedžment.

Primer državnega programa

V Avstriji poteka program *I austria*³⁸, program na državni ravni za nadaljnji razvoj stopnje zrelosti projektnega menedžmenta v Avstriji. Program se je začel oktobra 2000, predvidoma naj bi trajal štiri leta in vključuje več strategij. Ena od strategij programa je »Projektni menedžment za vsakogar in se uresničuje s projekti, kot so »Projektni menedžment v šolah«, »Projektni menedžment v družinah«, »Projektni menedžment v majhnih občinah« idr.

Druga strategija »Nadaljnji razvoj projektno usmerjenih podjetij« je implementirana s projekti, kot so: »Presoja projektnega menedžmenta«, »Benchmarking projektne usmerjenih organizacij«, »Vzpostavljanje mrež projektnega menedžmenta« idr.

³⁸ Vir: R. Gareis, 2003b; gl. tudi poglavje 5.1.4 *Model zrelosti projektnega menedžmenta širše skupnosti*.

PROJEKTNI MENEDŽMENT V JAVNI UPRAVI REPUBLIKE SLOVENIJE

NUJNOST INTEGRACIJE STRATEŠKEGA IN PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA ZA REALIZACIJO RAZVOJNIH PROGRAMOV

Številni so primeri strateškega menedžmenta tudi v slovenski javni upravi: proračunski procesi, program e-uprava, nacionalni razvojni programi, prav tako tudi izvajanje strateškega načrtovanja v posameznih organizacijah državne uprave. V nadaljevanju sta kratko predstavljena dva primera strateškega menedžmenta v slovenski javni upravi.

Program e-uprava

V začetku leta 2001 je Vlada Republike Slovenije sprejela strategijo e-poslovanja v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004. Globalni cilj javne uprave do leta 2004 je podpora skupnim funkcijam javne uprave in ključnim delovnim področjem javne uprave v smislu e-poslovanja. To vključuje zagotovitev enotne opreme na delovnih mestih, povezavo administrativnih registrov, uvedbo aplikacij za skupne funkcije uprave po delovnih področjih uprave, ustrezno spodbujanje, izobraževanje ter usposabljanje vseh udeležencev e-poslovanja (Strategija, 2001: 7).

Na osnovi strategije e-poslovanja v slovenski javni upravi je Vlada Republike Slovenije leta 2002 sprejela Akcijski načrt e-uprave do leta 2004. Aktivnosti, potrebne za realizacijo akcijskega načrta, so predvsem: priprava in vzpostavitev projektov, spremljanje izvajanja akcijskega načrta (projektov) in priprava skupnega letnega načrta informatizacije³⁹ (Akcijski načrt, 2002: 25). Projekti, vključeni v akcijski načrt, zajemajo tri poglavne relacije med javno upravo in drugimi subjekti: e-storitve za prebivalce oziroma državljanke (G2C), e-storitve za poslovne subjekte in druge asociacije (G2B) ter e-storitve znotraj uprave (G2G). Projekti so v

³⁹ Akcijski načrt je zavezujoč dokument za državno upravo. Za druge ravni in veje oblasti pa ta dokument predstavlja priporočilo Vlade Republike Slovenije za zagotovitev skladnega in povezanega delovanja na državni ravni pri e-storitvah v načrtu, kjer je predvideno njihovo sodelovanje.

akcijskem načrtu razvrščeni na področja glede na navedene tri relacije ter še v stalne tehnološke naloge in stalne razvojne programe. Skupno število zajetih e-storitev je bilo okoli 200. Za obvladovanje celotnega programa je bila vzpostavljena tudi posebna organizacijska struktura.

Slika 18: Inštitucije v procesu uresničevanja strategije



Vir: Strategija e-poslovanja v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004, 2001, str. 22.

Uspeh programa e-uprava je odvisen od ustreznega in skladnega delovanja vseh vključenih udeležencev in zahteva močno integracijo strateškega in projektnega menedžmenta na vseh ravneh.

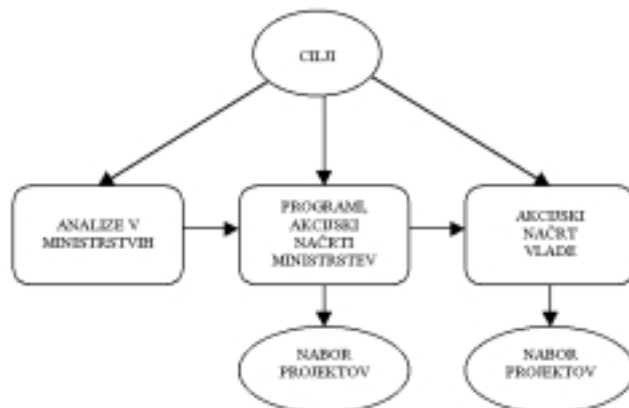
Odprava administrativnih ovir

V maju 2001 je Vlada Republike Slovenije zadolžila ministrstva, da izdelajo programe za odpravo administrativnih ovir in sprejela izhodišča za njihovo pripravo. Programi ministrstev so temelj za izdelavo akcijskega načrta Vlade Republike Slovenije za odpravo administrativnih ovir. Namen teh dejavnosti je zagotoviti (Izhodišča, 2001):

- učinkovito in kvalitetno odločanje organov državne uprave,
- transparentnost in odgovornost dela organov državne uprave,
- poenostavitev in skrajšanje postopkov pred organi državne uprave,
- dostopnost državnih organov za državljane in
- javnost dela organov državne uprave.

Ministrstvom je bilo naloženo, da izdelajo analizo svojega delovanja z namenom, da ugotovijo organizacijske pomanjkljivosti, podvajanje oziroma prekrivanje postopkov, postopkovne in birokratske ovire, da identificirajo potrebne spremembe predpisov, da ugotovijo in klasificirajo glavne ovire za lažji dostop uporabnikov do državne uprave in do njenih informacij in dokumentov kot tudi da identificirajo potrebe glede izobraževanja/usposabljanja zaposlenih.

Slika 19: Pristop k odpravljanju administrativnih ovir



Ključni del programov predstavlja opredelitev projektov in drugih potrebnih dejavnosti ter njihova implementacija, kar kaže na močno potrebo po integraciji strateškega in projektnege menedžmenta na najvišji organizacijski ravni vsakega ministrstva, da bodo realizirani pričakovani rezultati.

Če povzamemo zgolj dva predstavljen primeri strateškega menedžmenta v slovenski javni upravi, ugotovimo, da slovenska ministrstva izvajajo številne razvojne projekte. Vse te projekte je treba realizirati z viri, ki so na vsakem ministrstvu omejeni in seveda poleg opravljanja svoje temeljne dejavnosti. Postavljanje prioritet, razporejanje virov ter spremljanje napredka mora zato potekati na najvišji vodstveni ravni vsakega ministrstva.

METODOLOGIJA VODENJA PROJEKTOV V DRŽAVNI UPRAVI

Maja 1997 je Vlade Republike Slovenije⁴⁰ »sprejela Metodologijo vodenja projektov v državni upravi in odločitev za pričetek postopnega, selektivnega izobraževanja in uvajanja enotne Metodologije za vodenje projektov v državni upravi« ter sklenila, da je nosilec uvajanja metodologije Ministrstvo za notranje zadeve, kot pristojno ministrstvo za področje uprave.

Metodologija vodenja projektov v državni upravi je bila izdelana na osnovi angleške metodologije vodenja projektov PRINCE⁴¹, ki jo je na zahtevo vlade Velike Britanije razvila agencija za računalništvo in telekomunikacije CCTA⁴². Prvotno je bila namenjena za nadzor porabe denarja, kakovosti in pravočasnosti izdelanih rešitev le na področju informacijske tehnologije, vendar se je zaradi svoje prilagodljivosti uveljavila na vseh strokovnih področjih. Konec leta 1996 je izšla nova verzija te metodologije – PRINCE2, namenjena vodenju vseh vrst projektov⁴³.

Namen priročnika Metodologija vodenja projektov v državni upravi je pomoč pri vodenju projektov v državni upravi Republike Slovenije. Metodologija vodenja projektov v državni upravi je splošne narave in je namenjena vodenju vseh vrst projektov. Že ob razvoju priročnika je bil ta zasnovan na način, da se za posamezna specifična področja projektov na podlagi splošnega priročnika izdelajo dodatki, kot pomoč pri vodenju projektov na teh področjih. Tako je bil za projekte s področja informacijske tehnologije izdelan poseben priročnik – aneks k splošni metodologiji. Zanj skrbi Center vlade za informatiko. Ta priročnik je bil že tudi prenovljen, tako da je zdaj v rabi prenovljena in izpopolnjena različica iz maja 2001.

Splošni del metodologije vodenja projektov v državni upravi opredeljuje postopke, dokumente in organizacijo projektov v državni upravi, ne glede na področje projektov. Zajema poglavja: *Organiziranost projekta, Načrtovanje, Nadziranje izvedbe projekta in poročanje, Postopek za izvedbo projekta, Projektna dokumentacija, Nadziranje kakovosti izdelkov projekta, Upravljanje z izdelki projekta, Obvladovanje tveganj, Izdelki, Obrazci ter Slovar* (pojmovnik slovenskih in angleških izrazov), v dodatku pa so vključene nekatere metode in tehnike načrtovanja projektov.

Priročnik Metodologija vodenja projektov v državni upravi; Projekti informacijske tehnologije pa poleg opredelitve postopkov, dokumentacije in organizacije za projekte informacijske tehnologije še referenčne modele projektov: projekt izdelave strateškega plana in projekt razvoja informacijskega sistema po strukturi metodologiji.

⁴⁰ Sklep Vlade Republike Slovenije, št. 690-02/97-1 (N), z dne 15. 5. 1997.

⁴¹ PRINCE: Projects In Controlled Environments.

⁴² CCTA: Central Computer and Telecommunication Agency.

⁴³ Priročnik Metodologija vodenja projektov v državni upravi, str. 15.

V povezavi s priročnikom za projekte informacijske tehnologije velja omeniti še priročnik EMRIS – Enotna metodologija razvoja informacijskih sistemov⁴⁴, ki opisuje razvoj informacijskega sistema od priprave strateškega plana do izvedbe posameznih razvojnih projektov in projektov implementacije.

Raziskava v letu 1999

V začetku leta 1999 je Ministrstvo za notranje zadeve (Urad za organizacijo in razvoj uprave) vsem ministrstvom, njihovim organom v sestavi, vladnim službam in upravnim enotam posredoval vprašalnike, katerih namen je bil pridobiti generalno sliko o obsegu projektne del v državni upravi ter o potrebah in interesu državnih organov na tem področju.

Iz prejetih odgovorjenih vprašalnikov iz okoli 46 % državnih organov ni bilo mogoče sklepati na celovito stanje na področju projektne del v slovenski državni upravi. Pri nekaterih državnih organih je bil izkazan precejšen obseg projektne del, pri nekaterih pa projektne del skorajda ni bilo oziroma je obstajalo sorazmerno majhno število nalog, ki so jih izvajali na projekten način. V veliki večini primerov je bil močno izražen interes po usposabljanju in izpopolnjevanju za področje projektne del. Iz posredovanih mnenj in predlogov pa je bila razvidna močna potreba po organiziranem vodenju skrbništva metodologije vodenja projektov v državni upravi, njenem uvajanju ter skrbi za njen nadaljnji razvoj in operacionalizacijo (Žurga, 1999).

Raziskava v letu 2000

V drugi polovici leta 2000 je bila pod okriljem Urada za organizacijo in razvoj uprave Ministrstva za notranje zadeve izvedena mnenjska raziskava⁴⁵ o uvajanju in uporabi projektne menedžmenta v državni upravi Republike Slovenije. Anketni vprašalniki so bili posredovani vsem ministrstvom, organom v sestavi, vladnim službam in upravnim enotam, in so bili usmerjeni na višje upravne delavce na najbolj odgovornih mestih. Odziv na dane vprašalnike je bil izredno velik, saj je izpolnjene vprašalnike posredovalo 336 višjih upravnih delavcev iz skoraj vseh ministrstev, vladnih služb in upravnih enot.

V nadaljevanju povzemamo nekatere glavne ugotovitve raziskave (Logar, 2001):

⁴⁴ Nosilec: Center vlade za informatiko.

⁴⁵ Raziskavo je opravil I. Logar v okviru svojega magistrskega študija.

- naloge vodenja in sodelovanja v projektih skupinah predstavljajo okoli 19 % vseh nalog, kar kaže na to, da se večina nalog izvaja na neprojekten način;
- projektni menedžment se v državni upravi še vedno uporablja kot tehnika dela parcialnih enkratnih nalog, predvsem s področja razvoja informacijske tehnologije;
- vodilni menedžment ne podpira dovolj uporabe projektnega menedžmenta in ga tudi premalo načrtno in aktivno uvaja v procese dela;
- ključni problem pri uvajanju projektnega menedžmenta je organiziranost državne uprave in ustreznost umestitev projektne organizacije v obstoječo organizacijsko strukturo;
- vodje projektov nimajo vseh potrebnih pristojnosti za učinkovito vodenje projektov, kar izhaja iz neustrezne organizacijske strukture, ki ni ustrezno rešila medsebojnega prepletanja funkcionalnega in projektnega načina upravljanja.

Raziskava je pokazala, da se projektni menedžment uporablja predvsem kot metoda in tehnika, ki zagotavlja izvajalsko učinkovitost. Kot sredstvo za doseganje strateških in razvojnih ciljev pa v državni upravi še ni našel ustrezne aplikacije. Razlogi za to so različni, in so, po Logarju, vsebovani že v osnovnem modelu delovanja javne uprave, ki je neprojektno organizirana in predstavlja bistveno oviro pri uvajanju projektnega menedžmenta.

Raziskava v letu 2002

Analiza stanja na področju projektnega menedžmenta v ministrstvih je bila izvedena kot del analize obstoječega stanja/delovanja ministrstev. Skupne ugotovitve analize za ministrstva so zlasti:

- med ministrstvi se kažejo velike razlike v obsegu projektnega dela;
- akt o ustanovitvi projekta in imenovanju projektne skupine navadno izda predstojnik tistega organa, pod čigar okrilje projekt sodi: vlada, minister, državni sekretar, predstojnik organa v sestavi; ta tudi navadno izbere/določi člane projektne skupine;
- obseg pristojnosti vodij projektov se po ministrstvih razlikuje in se nanaša zlasti na poročanje o projektu, samostojno podpisovanje projektne korespondence, podpisovanje računov, ki se nanašajo na projekt in v nekaterih primerih tudi o nagrajevanju članov projektne skupine;
- projektne delo se običajno izvaja poleg drugega rednega dela.

Ocena stopnje zrelosti projektnega menedžmenta v državni upravi Republike Slovenije

Glede na podatke iz analize obstoječega stanja po ministrstvih se giblje ocena stopnje zrelosti projektnega menedžmenta v državni upravi Republike Slovenije med stopnjama 2 in 4. Uprabljeni model zrelosti projektnega menedžmenta (Jain, 1998) sicer loči šest zrelostnih stopenj projektnega menedžmenta: ad hoc pristop (1), obrednost (2), obveznost (3), voditeljstvo (4), vizionarstvo (5) in gorečnost (6). Zrelostne stopnje so opredeljene glede na posamezne organizacijske sestavine ter sestavine projektnega menedžmenta⁴⁶.

Preglednica 9: Ocena stopnje zrelosti projektnega menedžmenta v državni upravi Republike Slovenije

	Obrednost (2)	Obveznost (3)	Voditeljstvo (4)
<i>Stopnja povezanosti strateškega in projektnega menedžmenta</i>	Ni povezave	Delna povezava	Povezava je vzpostavljena
<i>Procesi projektnega menedžmenta</i>	Delno organizirani in nedokumentirani	Delno organizirani in dokumentirani	Organizirani, dokumentirani, dinamični
<i>Organizacijska struktura</i>	Delno formalizirana	Formalizirana	Delno formalizirana in fleksibilna
<i>Sistemi</i>	Delno vključeni, na individualni osnovi	'V modi', vendar statični, birokratski in fragmentirani	Transparentni in integrirani
<i>Cilji</i>	Kratkoročno usmerjeni	Na osnovi potreb	Na osnovi poslanstva
<i>Območje planiranja in nadzora</i>	Samooen projekt	Dva do trije projekti	Vsi projekti
<i>Predpostavke za zagon projektov</i>	Na razpolago je obilje virov	Ni omejitve virov	Realistična razpoložljivost virov znotraj organizacije
<i>Uspeh projekta je odvisen od ...</i>	iniciative članov tima	sponsorja projekta	vodstva projekta
<i>Krivilja negotovosti projekta od konceptualne proti izvedbeni fazi projekta</i>	Ravna	Rahlo padajoča	Srednje padajoča
<i>Sistem zgodnjega opozarjanja na probleme</i>	Delno vzpostavljen, za napovedovanje dogodkov; nizka stopnja obvladovanja smeri dogodkov	Vzpostavljen, za nadzor dogodkov, ki niso na kritični poti projekta	Vzpostavljen, za nadzor dogodkov na kritični poti projekta
<i>Sprejemanje zastaranja</i>	Ne	Ne	Delno
<i>Sprejemanje tveganja</i>	Odpor do tveganja	Minimiziranje tveganja	Priznavanje tveganja
<i>Ujemanje načel 'razmisli-povej-stori'</i>	Nizko	Srednje	Visoko
<i>Usmerjenost k strankam /uporabnikom</i>	Majhna	Omejena na zagotavljanje rezultatov	Vključevanje uporabnikov
<i>Razmerje med trdim in mehkim sestavinami projektnega menedžmenta</i>	Podpora trdim sestavinam projektnega menedžmenta; neuravnoteženost	Izrazita podpora trdim sestavinam projektnega menedžmenta; neuravnoteženost	Podpora tako trdim kot mehkim sestavinam projektnega menedžmenta

Povzeto po: Jain, A., (1998): Project Management Maturity Level – A New Outlook, str. 226–228.

⁴⁶ Gl. poglavje 5.1.1 Model zrelosti projektnega menedžmenta /A. Jain.

V preglednici so prikazane le tri stopnje zrelosti projektnega menedžmenta, in sicer po posameznih atributih modela, kot se giblje ocena stopnje zrelosti projektnega menedžmenta v državni upravi Republike Slovenije (Žurga, 2003a).

BODOČE USMERITVE IN PODROČJA ZA OBRAVNAVO

Obseg projektov v javni upravi

Pričakovati je, da se bo obseg projektnega dela v slovenski državni (in javni) upravi bistveno povečal predvsem iz naslednjih razlogov:

- vloga osrednje državne uprave se bo vedno bolj spreminjala od izvajalca storitev do dejavnika, ki te storitve zagotavlja in postavlja zanje ustrezne okvire; ojačena bo razvojna in pospeševalna funkcija ministrstev;
- vključenost ministrstev in drugih državnih organov v različne programe projektov, kot so npr. reforma javne uprave, program e-uprava idr.;
- stalno naraščanje zahtev in tudi prizadevanj za izboljševanje procesov in delovanja organizacij javne (državne) uprave in tudi javne (državne) uprave kot celote, kar bo rezultiralo v številnih projektih ali v programih projektov;
- projektni timi bodo vedno bolj čezsektorski in medorganizacijski.

Vsi ti obstoječi in prihajajoči procesi sprememb, izraženi prek razvojnih projektov, zahtevajo ustrezen projektni menedžment.

Za doseganje vseh postavljenih ciljev in načrtovanih rezultatov bo treba spremeniti tudi način delovanja in dela v upravi. Uprava bo morala postati še bolj fleksibilna v odnosu do svojega okolja in svojih odjemalcev, kar pomeni, da bo morala tudi delovati na bolj fleksibilen način ter z uslužbenci, ki bodo imeli več pristojnosti in odgovornosti.

Projektni menedžment in projektni način dela sta sredstvi za doseganje večje fleksibilnosti organizacij in zaposlenih ter za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela. Zato bo v upravi treba posvetiti bolj sistematično skrb uvajanju in uporabi projektnega menedžmenta ter hkrati vzpostaviti ustrezne pogoje in okolje zanj (Žurga, 2003c).

Projektni menedžment za večjo transparentnost porabe javnih sredstev

Proračun Republike Slovenije je vedno bolj programski in usmerjen v rezultate, kar pomeni, da si bodo programi in projekti vedno bolj konkurirali za omejena proračunska sredstva.

Drug pomemben vidik javnih sredstev v smislu projektnega menedžmenta pa so t. i. evropska sredstva. Sredstva, ki jih Slovenija dobi iz proračuna Evropske unije (EU), so namenska, zato mora biti namenska tudi njihova poraba. Namenskost njihove porabe pa ne pomeni samo, da morajo biti porabljena na natančno določenem področju, temveč tudi, da mora prispevati k realizaciji ciljev EU (in seveda tudi Slovenije) na tem področju. Poraba mora biti torej utemeljena, hkrati pa morajo biti razvidni tudi doseženi rezultati.

Sredstva, ki jih Slovenija dobi iz proračuna EU, so/bodo v domači proračun vključena integralno, skrbniki teh prilivov pa so posamezni proračunski uporabniki. **Zagotovljena bo torej morala biti večnivojska transparentnost** v zvezi s temi sredstvi:

- med posameznim proračunskim uporabnikom v Sloveniji in posameznim skladom EU (ponor – izvor),
- med zaključnim računom posameznega proračunskega uporabnika v Sloveniji in integralnim zaključnim računom države ter prek tega do javnosti.

Ker gre globalno za velike zneske, pomeni, da je/bo iz njih financirano veliko število (razvojnih) projektov v Sloveniji. Za doseganje transparentnosti in čim lažjega »obdelovanja« podatkov v zvezi s številnimi projekti iz različnih zornih kotov je zato nujen enoten metodološki pristop tako k načrtovanju projektov, kot tudi k spremljanju projektov in poročanju o projektih. Enoten metodološki pristop pa je pomemben tudi za sprejemanje odločitev v zvezi z bodočimi projekti na teh področjih, saj bodo možni projekti za pridobitev sredstev med seboj tudi konkurirali.

Obvladovati bo treba torej portfelje projektov in/ali programe projektov, na različnih ravneh (država, posamezen proračunski uporabnik), kar zahteva dosledno uporabo načel projektnega menedžmenta, zlasti pa njegovo integracijo z generalnim menedžmentom – pri posameznem proračunskem uporabniku – prejemniku/skrbniku sredstev iz proračuna EU – kot na nivoju celotnega sistema.

Večja transparentnost porabe proračunskih sredstev bo vedno bolj pomembna – ne samo pri porabi »evropskih sredstev«, pač pa vseh proračunskih sredstev. Zahteve po bolj pregledni (beri: smotrni in etični) rabi javnih sredstev bodo vedno večje. Država nanje lahko najbolje odgovori s transparentnostjo porabe javnih sredstev, z uporabo enotnega metodološkega pristopa. Tako bo omogočila tudi kvalitativni preskok od oblike na vsebino in s tem sama prispevala k večji demokratizaciji procesov odločanja v državi, v relaciji do Evropske unije pa bo lahko izkazala še večjo kredibilnost.

Področja za nadaljnjo obravnavo

Ocenjujem, da so področja, ki jim bo v tem kontekstu treba posvetiti še posebno skrb, zlasti naslednja:

- sprememba odnosa do projektnega menedžmenta v upravi; tudi projektno delo mora postati običajen način dela in ne neka posebnost, ki odstopa od osnovnih delovnih zadolžitev;
- inkorporacija projektnega menedžmenta v celovit menedžment organizacij v upravi; razrešiti bo treba probleme inkorporacije projektne organizacije v formalno organizacijsko strukturo in probleme odgovornosti;
- vzpostavitev trdnih temeljev za integracijo strateškega in projektnega menedžmenta, kar zahteva tudi ustrezno usposabljanje (ne le za področje projektnega menedžmenta), ter bolj načrtno uvajanje metodologije vodenja projektov v državni upravi; to pa bo zahtevalo tudi oblikovanje notranjega svetovalnega tima za podporo posameznim projektom uvajanja projektnega menedžmenta;
- nadaljnji razvoj metodologije vodenja projektov v državni upravi in razvoj metodoloških orodij v smislu operacionalizacije metodologije in za podporo njenemu skrbništvu; izrednega pomena je tudi vzpostavitev baze znanja, na osnovi že izvedenih projektov, opredelitev tipov oziroma vrst projektov ter razvoj referenčne projektne strukture zanje, ki je lahko podlaga za boljše načrtovanje projektov kot tudi za njihovo bolj učinkovito izvedbo;
- integracija strateškega in projektnega menedžmenta za realizacijo ciljev organizacije, razporejanje virov in upravljanje delovne izvedbe.

SKLEP

Sodobni projektni menedžment je rezultat razvoja zadnjih 50 do 60 let. Je priznana stroka menedžmenta in kot stroka ima globalni značaj; to potrjuje tudi hitra rast različnih svetovnih projektnih združenj.

Globalizacija kot fenomen vključuje hkratno tekmovanje in sodelovanje; pomeni soodvisnost in tudi soodgovornost. V kompleksnem okolju nove ekonomije ni čudno, da ima projektni menedžment vedno večji pomen.

Načela in pravila projektne menedžmenta se uveljavljajo dejansko po celem svetu. Pri rabi projektne menedžmenta med državami seveda obstajajo tudi razlike: v terminologiji, metodah in pri razumevanju osnovnega koncepta. Različna je tudi razširjenost uporabe formalnega pristopa projektne menedžmenta v svetu; tako je raziskava leta 2002 pokazala, da je ta v podjetjih Združenih držav Amerike in Kanade kar 97 %, v podjetjih zahodne Evrope pa 50 %.

In kakšna je vloga projektne menedžmenta pri menedžmentu v javni upravi?

Projektni menedžment postaja vedno bolj pomemben del menedžmenta v javni upravi tako v svetu kot pri nas. Razvoj slovenske javne uprave gre nedvoumno v smeri poudarjene vloge menedžmenta v javni upravi, večje kakovosti, učinkovitosti in bolj smotrne rabe javnih sredstev, usmerjenosti k strankam/odjemalcem in k rezultatom. Izrazita je razvojna naravnost slovenskega upravnega sistema.

Za zagotovitev razvoja upravnega sistema je treba razviti ustrezne strategije ter jih uresničiti; sredstvo za uresničevanje strategij pa so projekti. Projektni menedžment v povezavi s strateškim menedžmentom mora biti postavljen v kontekst celovitega menedžmenta v javni upravi. Projektni menedžment je neločljivo povezan z menedžmentom sprememb in menedžmentom kakovosti v upravi in zagotavlja razvoj in boljše delovanje javne uprave.

VIRI IN LITERATURA

- Akcijski načrt e-uprave do leta 2004.** Center Vlade Republike Slovenije za informatiko, 2002.
- Archibald, Russel D.** 2003. Managing Project Portfolios, Programs and Multiple Projects. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Barkley; Saylor.** Customer Driven Project Management.
- Barnes, Martin.** 2003. Government and Project Management. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Beckhard, Richard.** What is Organization Development? Str. 33–36.
- Bryson, John M.; Alston, Farnum K.** 1996. Creating and Implementing Your Strategic Plan. A Workbook for Public and Nonprofit Organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Byars, Lloyd L.** 1987. Strategic Management – Planning and Implementation, Concepts and Cases. New York: Harper&Row Publishers Inc.
- Burke, Wyatt Warner.** 1994. Organizational Development: A Process of Learning and Changing. ZDA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Carneiro, Roberto.** 1999. A Changing Canon of Government: From Custody to Service. V: Government of the Future: Getting from Here to There. Pariz: OECD, PUMA.
- Daft, Richard L.** 1995. Organization Theory and Design. St. Paul, MN: West Publishing Company.
- Dolenc, Drago.** 1999. Celovito obvladovanje kakovosti. Ljubljana: Gradivo za seminar.
- Drucker, Peter F.** 1990. Managing the Non-profit Organization: Principles and Practices. New York: Harper Collins Publishers.
- Drugo medresorsko posvetovanje o preobrazbi slovenske javne uprave v luči približevanja Evropski uniji.** 1997. Strateški načrt za implementacijo projekta reforme javne uprave v Republiki Sloveniji. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve in Evropska komisija. Zbornik.
- Dupuy, François.** 1999. Why is it so difficult to reform Public Administration? V: Government of the Future: Getting from Here to There. Pariz: OECD, PUMA.
- EOQ Training Course.** 1999. Bern: European Organization for Quality (EOQ). Gradivo za seminar.
- Fangel, Morten.** 2003. Plan and Evaluate Your Project Management Effort – To Increase its Effect in the Project and Your Own Learning. Zbor-

- nik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Flynn**, Norman; **Strehl**, Franz. 1996. *Public Sector Management in Europe*. Great Britain (Hemel Hempstead): Prentice Hall.
- Gareis**, Roland. 2003a. Competencies in the Project-Oriented Organization. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Gareis**, Roland. 2003b. Management in the Project-Oriented Society. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Gilliland**, Stephen W.; **Langdon**, Jay C. 1998. Creating Performance Management Systems that Promote Perception of Fairness. V: Smither, James W. (ur.). *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. Str. 209–243.
- Gould**, R. Morgan, 1994. Managing the »how« of change. International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland: M2000 Executive Report. Št. 16.
- Graddick**, Mirian M.; **Lane**, Pamela. 1998. Evaluating Executive Performance. V: Smither, James W. (ur.). *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. Str. 370–403.
- Gross**, Tom. 1996. *Organisational Development & Organisational Learning*. Ljubljana: Gradivo za seminar Master projekta.
- Guidelines for Public Sector: Local and Central Government**. 1995. Bruselj: European Foundation for Quality Management.
- Harpham**, Alan; **Hinley**, David. 2003. Just How Mature is Your Organisation at Project Management? Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Hauc**, Anton; **Kovač**, Jure; **Semolič**, Brane. 2000. Projektni zagon strategij. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije. Štev. 1. Str. 13–18.
- http://www.mirs.si/PRSP0/projekt_EFQM.htm (10. 10. 2003).
- Izhodišča za pripravo programov ministrstev za odpravo administrativnih ovir**. Vlada Republike Slovenije, 2001.
- Jain**, Adesh. 1998. Project Management Maturity Level – A New Outlook. V: Hauc, Anton et al. (ur.). Zbornik 14. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta. Ljubljana: Združenje za projektni management Slovenije. Str. 223–229.
- Karp**, H.B. 1996. *The Change Leader: Using a Gestalt Approach with Work Groups*. San Francisco, California: Pfeiffer, An Imprint of Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Kerzner**, Harold. 1992. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Koehler**, Jerry W.; **Pankowski**, Joseph M. 1997. *Transformational Leadership in Government*. St. Lucies Press.

- Lepsinger**, Richard; **Lucia**, Anntoinette D. 1999. *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organisations*. Jossey-Bass / Pfeiffer, San Francisco.
- Lepsinger**, Richard; **Lucia**, Anntoinette D. 1997. *The Art and Science of 360° Feedback*. San Francisco, California: Jossey-Bass Pfeiffer.
- Lindquist**, Evert A. 1999. *Reconceiving the Center: Leadership, Strategic Review and Coherence in Public Sector Reform. V: Government of the Future: Getting from Here to There*. Pariz: OECD, PUMA.
- Ljubič**, Tone. 1991. *Projektni pristop, projektna organiziranost, mrežno planiranje*. Ljubljana. Gradivo za seminar.
- Logar**, Igor. 2001. *Uvajanje projektnega menedžmenta v sistem državne uprave: možnosti in ovire*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Magistrsko delo.
- Lorbar**, Martin. 1997. *Ravnanje z zapisi (pisarniško poslovanje)*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Upravna akademija. Gradivo za seminar.
- Melavc**, Dane. 1999. *Ekonomika poslovnega sistema in ekonomika projekta*. Ljubljana. Gradivo za seminar.
- Merwe**, Andre Philip van der. 2003. *Anatomy of a Generic Project Life Cycle; What is it that the project manager actually does?* Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Mesner Andolšek**, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Zbirka Manager.
- Metodologija vodenja projektov v državni upravi**. 1999. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
- Metodologija vodenja projektov v državni upravi. Projekti informacijske tehnologije**. 2001. Ljubljana: Center vlade za informatiko.
- Morris**, Peter W. G. 2003. *The Irrelevance of Project Management as a Professional Discipline*. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Možina** et al. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- OECD**. 1997. *Promoting Performance and Professionalism in the Public Service*. Pariz: OECD. Sigma Papers. Št. 21.
- OECD**. 1999. *Synthesis of Reform Experiences in Nine OECD Countries: Government Roles and Functions, and Public Management. V: Government of the Future: Getting from Here to There*. Pariz: OECD, PUMA.
- OECD**. 2001. *Government of the Future*. Pariz: PUMA Policy Brief No. 9.
- Osborne**, David; **Gaebler**, Ted. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Pavlov**, Alexander N. 2003. *Project manager leadership forming process*. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.

- Phelps, Joe.** 2003. The Ten Things People want Most in Their Jobs. PM Boulevard.
- Pučko, Danijel.** 1994. Uresničevanje strategij. V: Možina et al. Management. Radovljica: Didakta. Str. 342–369.
- Reckert, Heidrun.** 2003. How to become an 'excellent' Project Manager? New ways in Project Management education. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Rozman, Rudi.** 2000. Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije. Štev. 1. Str. 5–12.
- Rus, Veljko.** 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V: Možina et al. Management. Radovljica: Didakta. Str. 938–973.
- Schein, Edgar H.** 1992. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Semolič, Brane.** 1999. Ekonomika projektov. Ljubljana. Gradivo za seminar.
- Shandler, Donald.** 2000. Competency and the Learning Organisation. Crisp Publications, Menlo Park.
- SIST ISO 9000:2002 (sl, en),** Sistemi vodenja kakovosti – Osnove in slovar.
- SIST ISO 9001:2000 (sl, en),** Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve.
- SIST ISO 9004:2002 (sl, en),** Sistemi vodenja kakovosti – Smernice in izboljšave delovanja.
- Sklep Vlade Republike Slovenije,** št. 690-02/97-1 (N), z dne 15. 5. 1997.
- Stone, Raymond.** 1995. Human Resource Management. Milton: John Wiley & Sons (druga izdaja).
- Strategija e-poslovanja v javni upravi RS za obdobje od leta 2001 do leta 2004,** verzija 1.0, Center Vlade Republike Slovenije za informatiko, februar 2001.
- Strle Vidali, Marjetka.** 2001. Izšel je nov slovenski standard SIST ISO 9001:2000 (sl,en), Sistemi vodenja kakovosti – Zahteve. V: Žurga, Gordana (ur.). Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve. Zbornik referatov. Str. 53–60.
- Tovb, Alexander; Tsipes, Grigori.** 2003. From basic project management standards towards enterprise project management standard. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Weisbord, Marvin R.** Organizational Diagnosis: Six Places to look trouble with or without a theory. Str. 168–174.
- Wilson, David. C.** 1992. A Strategy of Change: Concepts and Controversies in the Management of Change. London: Routledge. Routledge Series in Analytical Management.
- Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost.** Uradni list Republike Slovenije, št. 22/1998, 55/2003.

- Žurga, Gordana. 2003a. Integrating Project Management and Strategic Management in the Public Administration of the Republic of Slovenia. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Žurga, Gordana. 2003b. Izzivi so tu – izkoristimo jih. Ljubljana: Delo, priloga Znanost. 8. september 2003. Str. 13.
- Žurga, Gordana. 2003c. Projektni management v javni upravi Republike Slovenije. Ljubljana: Projektna mreža Slovenije. Letnik 6, šte. 3. Str. 39–45.
- Žurga, Gordana. 2003č. Potrebne kompetence za večjo kakovost in učinkovitost v javni upravi. V: Žurga, Gordana (ur.). Konferenca Dobre prakse v slovenski javni upravi 2003. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve. Zbornik referatov. Str. 5–20;
- Žurga, Gordana. 2002. 5E – Uspešnost, učinkovitost, gospodarnost, etika in ekologija. V: Ferfila, Bogomil (ur.): Ekonomski vidiki javne uprave. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Str. 83–142.
- Žurga, Gordana. 2001a. Kakovost državne uprave. Pristopi in rešitve. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Zbirka: Politični procesi in inštitucije.
- Žurga, Gordana. 2001b. Uvajanje poslovne odličnosti v državno upravo Republike Slovenije – temeljna načela. Zbornik referatov. 20. znansveno posvetovanje o razvoju organizacijskih ved *Management in globalizacija*, Portorož. Strani 811–818.
- Žurga, Gordana. 2001c. Poslovna odličnost kot sredstvo za doseganje večje učinkovitosti državne uprave. V: Žurga, Gordana (ur.). Posvet Na poti k poslovni odličnosti javne uprave. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve. Zbornik referatov. Str. 29–39.
- Žurga, Gordana. 2000a. Zagotavljanje in spremljanje uspešnosti in učinkovitosti v državni upravi. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Doktorska disertacija.
- Žurga, Gordana. 2000b. Finančno planiranje in spremljanje projektov. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve (Upravna akademija). Gradivo za seminar.
- Žurga, Gordana. 1999. Enotna metodologija vodenja projektov v državni upravi – obseg uporabe ter potrebe na tem področju. Zbornik posvetovanja INDO, 1999, Portorož, str. 301–308.

STVARNO IN IMENSKO KAZALO

A

administrativne ovire
 nujnost integracije strateškega in
 projektnega menedžmenta, 81
 programi, 82
 akcijski načrt e-uprave, 81
 Archibald, 2003, 79

B

Barnes, 2003, 80
 Bass, 1997, 28
 Bryson in Alston, 1996, 44

C

Carneiro, 1999, 27
 celovito obvladovanje kakovosti
 načela, 21

D

Daft, 1995, 22
 državna uprava
 sposobnosti, 25
 Dupuy, 1999, 13, 14

E

EFQM, 40
 1995, 40
 ekonomika projekta, 56
 e-uprava, 81
 Evropski sklad za upravljanje
 kakovosti. Glej EFQM

F

Flynn in Strehl, 1996, 11

G

Gareis
 2003a, 75
 2003b, 76, 77
 Gould, 1994, 22

H

Harpham in Hinley, 2003, 74
 Hauc et al., 2000, 51

J

Jain, 1998, 72, 87
 javni menedžment, 16
 kot javno dobro, 17
 potreba po menedžmentu v upravi,
 11
 prvine javnega menedžmenta, 16
 usmeritve sodobnih upravnih
 sistemov, 12

K

Kerzner, 1992, 49
 Koehler in Pankowski, 1997, 28
 kompetence, 25
 model kompetenc, 25, 26
 organizacija, 30, 64
 posameznik, 25
 projektni menedžer, 64
 projektni menedžment, 62
 projektni tim, 64
 razvoj, 29
 vlada, 27
 vodje, 28
 za večjo kakovost in učinkovitost, 25

L

Lepsinger in Lucia, 1999, 25, 26
 Lindquist, 1999, 14
 Logar, 2001, 85
 Lorbar, 1997, 13

M

Melavc, 1999, 57
 menedžment kakovosti
 celovito obvladovanje kakovosti, 21
 koncepti, 20
 pregledovanje kakovosti, 20

- menedžment sprememb, 22
 kriza, 23
 metoda majhnih korakov, 23
 povečevanje sposobnosti za spremembe, 25
 strategija izgradnje, 23
 strategija preobrazbe, 23
 metodologija vodenja projektov v državni upravi, 59, 60, 84
 Možina, 1994, 16
 model poslovne odličnosti, 40, 43
 Morris, 2003, 49, 52
 MVPDU. Glej metodologija vodenja projektov v državni upravi
- N**
 načrtuj – stori – nadziraj – ukrepaj, 37
 novi javni menedžment
 usmerjenost k rezultatom, 16
 usmerjenost k strankam, 16
- O**
 odpor do sprememb, 12, 23
 OECD
 Public Management Committee, 13
 organizacije državne uprave
 procesni vidik delovanja, 17
 organizacijska kultura, 46
 organizacijski razvoj, 18
 cilji, 18
 dejavniki, 19
- P**
 Pavlov, 2003, 63
 Phelps, 2003, 66
 portfelj projektov, 49, 61
 cilji koordinacije portfelja projektov, 61
 in integrativne funkcije, 62
 poslovni proces, 17
 poslovni sistem, 17
 program projektov, 52
 menedžment programa, 62
 program projektov *vs* projekt s podprojekti, 53
 projekt, 52
 življenski cikel projekta, 54
 analiza izvedenega projekta, 55
 ekonomika projekta, 56
 faze projekta, 54
 omejitve, 52
 organizacija projekta, 52
 projektne vloge, 63
 tveganje na projektu, 59, 60, 65
 projektna usmerjenost, 9
 projektno usmerjena organizacija, 61
 projektno usmerjena skupnost, 75
 projektni menedžment, 49
 in širše družbene storitve, 76
 in menedžment kakovosti, 20
 in menedžment sprememb, 22
 in modeli zrelosti, 72
 in strateški menedžment, 50
 zrelostne stopnje, 87
 projektni menedžment v javni upravi R Slovenije, 84
 ocena stopnje zrelosti, 87
 področja nadaljnje obravnave, 90
 raziskava 1999, 85
 raziskava 2000, 85
 raziskava 2002, 86
- R**
 razvoj in stalno izboljševanje.
 Glej stalno izboljševanje reforme javnega sektorja rezultati, 14
 Rozman, 2000, 51
 Rus, 1994, 15
- S**
 Schein, 1992, 46
 spremembe, 23
 Burke-Litwinov model, 32
 menedžment sprememb, 22
 transakcijska komponenta, 32
 transformacijska komponenta, 32
 stalno izboljševanje, 35
 načrtuj – stori – nadziraj – ukrepaj, 37
 nenehno izboljševanje procesov, 36
 organizacijska kultura, 46
 standardizacija, 37
 standard, 37
 BS 6079
 1996, 67

DIN 69901, 67
ISO 10006
1997, 67
ISO 9000
2000, 38
skupina standardov ISO 9000, 38
standardi za projektni menedžment,
67, 69
standardizacija, 37
Stone, 1995, 66
strateški menedžment, 50
integracija strateškega in projektne-
ga menedžmenta, 51, 81
strateško planiranje
proces, 44
strategija, 51
strategija e-poslovanja v slovenski
javni upravi, 81

T

Tovb in Tsipes, 2003, 60, 69
transparentnost
namišljena transparentnost, 14
porabe javnih sredstev, 89

U

usmerjenost k rezultatom, 16
usmerjenost k strankam, 16
usmerjenost v projekte. Glej projektna
usmerjenost

V

vodje
tradicionalni pristop, 28
transformacijski vodje, 28
transformacijsko vodenje, 28

W

Weisbord
model šestih organizacijskih
kategorij, 33
Wilson, 1992, 5

Z

zrelost projektnega menedžmenta
A. Jain, 72
državne uprave R Slovenije, 87
OGC, 74
projektno usmerjene organizacije,
75
projektno usmerjene skupnosti, 75

Ž

Žurga
1999, 85
2000a, 36
2000b, 52
2001a, 16
2002, 56
2003a, 87
2003c, 88