

- 16. maj prva vaja – projektna naloga (individualna)
- vaje skupno 3x, obvezno biti 2x
- 6. in 13. junija zagovor projektne naloge (ločeno po skupinah)
- 15 minut za zagovor (ne več kot 4 prosojnice)
- rok bo 20. junij, naslednji pa 8. september
- komunikacija po el. pošti, če ni odgovora v 24 urah poslati še enkrat
- naloga 12 strani + priloge
 - o WBS (working breakdown structure)
 - o Statement of work (SOW) – podrobnejša členitev naloge
 - o Gantogram (črtni diagram)
 - o Kumulativni diagram (finance, bilanca projekta, prihodki - odhodki)
- navodilo za izdelavo dobimo po EP
- projektna naloga naj bo usmerjena v inovacijo, bolj kot je inovativna, višja ocena bo
- oddaja 7 dni pred izpitom (do 30. maja – ponedeljek; za tiste, ko imajo 6. junija), PO EL. POŠTI!!!!
- Richard Florida; vzpon ustvarjalnega...
- Parkinson!!!
- za oddano šteje, ko prejmemo odgovor, potrditev
- format .pdf, ena datoteka (priimek_ime)
- velik del ocene odpade na CILJE projekta!!!
- V nalogi določiti kazalnik (npr. dobiček, donosnost, rentabilnost, ekonomičnost, lahko je ekonomski, družbeni, socialni,...), preveri se z ulomkom, razmerjem,...
- Standard je nivo, ki naj bi se dosegel – odraža kakovost opravljenega
- V nalogi znati oceniti tveganje; tveganje zato, ker je prihodnost negotova
- V nalogi 4 vsebine po 25%;
 - o Podporno okolje

PROJEKTNNA NALOGA:

- 12 strani + priloge (skupaj 16)
- **Predgovor:** utemeljitev smiselnosti projekta (12 vrstic); citiranje drugih, mnenja, iz globalnega v lokalni vidik; kako pritegniti investitorja
- **Povzetek:** vsebuje namen, razlog, študija izvedljivosti (raziskave; ekonomski vidik, dodana vrednost, tržni in tehnični vidik) in morebitni predlogi; brez citatov in povzemanja; 5-8 ključnih besed
- **Priloge:**
 - o WBS (retrogradna členitev projekta oz. pregled, členitev dejavnosti)
 - 20-25 kvadratkov oz. dejavnosti
 - Na vrhu je naziv projekta
 - Odnost nadrejene – podrejene naloge
 - PRIMER: NAZIV (naj bodo max. 3 nivoji)
 - 1.1 (raziskava tržišča)... 1.2 (financiranje)... 1.3 (proces)
 - o 1.1.1 analiza trga
 - o 1.1.2 analiza konkurence
 - 1.1.2.1 domače
 - 1.1.2.2 tuje
 - Lahko je tudi po fazah (planiranje, izvedba, zaključek), po mesecih,...
 - o SOW (podrobnejša členitev dejavnosti – statement of work)
 - Excel ali word
 - Nivoje se prenese v tabelo z 20-25 vrsticami v 5-8 kolonah
 - Prva kolona dejavnost
 - Druga kolona vsebina naloge
 - Kaj se dogaja v posamezni dejavnosti

OZN.	OPIS DEJ.	TRAJANJE	KDO	VREDNOST (€, \$)	MERILO USPEŠ. (DV)	KAKOVOST	DOBAVITELJ
1.1		URE	XX		ISO	0,01%	A
		DNEVI	YY		K=x/y	1% REKLAM.	B
1.2		TEDNI	ZZ		%		C
		MESECI					
1.3		ITD					

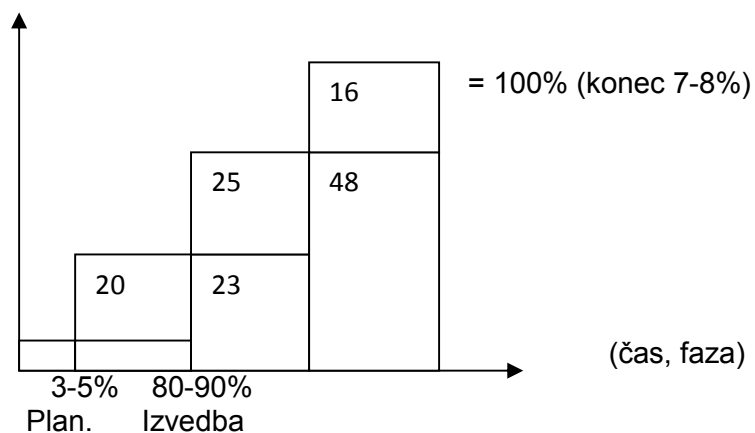
- MREŽNI/ČRTNI DIAGRAM (npr. gantogram)

1	TRAJANJE NALOGE
2	////////
	////////////////////
	////////
25	////////////////////

- Mrežni diagram: začetek → konec (kot WBS, samo ležeče)

- KUMULATIVNI DIAGRAM (ZA OBVLADOVANJE DENARJA)

Stroški (€)



zeleno: načrtovano

rdeče: doseženo

- **Namere in cilji projekta (oz. smotri pri nepridobitnih projektih):**
 - Najmanj 3 merila/kazalniki
 - Merilo: donosnost, tržni delež, zadovoljstvo, kakovost življenja, razvoj, ozaveščenost (nepridob.)
 - Kazalnik: donosnost = $Vložki/Izidi * 100 (\%)$; kakovost življenja = povp. starost, lakota, ...;
 - Standard – koliko mora biti doseženo (npr. več kot 3-5%)
 - Pomoč – BSC (model poslovne uspešnosti) ali IMD (innovation scoreboard)

- Politika podjetja (neobvezno; interesi, kultura, vizija, poslanstvo, smotri, strategija)
- **Podporno okolje projekta**
- **Organiziranost / obstoječa**
- **Strategija izvedbe:** (sredstva, urejenost, dejavnosti/procese)
- **Strategija nabavljanja:** (npr. metoda ABC – glede na pomembnost)
- Management pogodb: neobvezno
- **Management komuniciranja:** na kakšen način bo v projektu omogočeno komuniciranje, formalne – neformalne ipd, kakšne bodo reklamacije, e-pošta, sestanki, ustno, pisno,...
- Management načrtovanja (neobvezno)
- **Management financiranja** (bilanca projekta; prihodki, odhodki – lahko excel tabela)
 - o Prihodki: donacije, sponzorstvo...
 - o Odhodki: plače (10-50€/ura), materialni stroški (60-80% pri pridobitnih, pri NP pa 60-80 za plače)...
 - o Lahko je tudi izguba (pridobitni); prihodki-odhodki, dobiček, investicije,...
 - o Nepridobitni = 0!!!
- **Management tveganja** (Excel tabela v tekstu)

OZNAKA	DEJAVNOST	Verjetnost / posledice
1.1		1-3 majhna / 1-3 majhna
1.2		4-7 srednja / 4-7 srednja
1.3		8-10 velika / 8-10 velika
		SKUPNO = A x B
		MAX = 100, MIN = 1
		ČE JE 50+, POTEM UKREPI!

- **Management virov projekta** (drugi viri, ki lahko pomagajo k uspehu projekta)
- Tehnični management (neobvezno)
- **Management kakovosti** (podobna ciljem, 3-5 kazalnikov za kakovost)
 - o Kazalniki: Kakovost – zadovoljstvo (z anketo, intervjujem, opazovanjem);
 - o Merilo: anketa, intervju, ... 1-5, n/vseh n, ...
 - o Standard npr. 4,0
- **Organiziranost projektnega tima** (koliko ljudi, znanja, veščine, izkušnje, vrednote, skupina – team, vodje, reference, cene npr. zunanjih strokovnjakov...)
- **Management poročanja** (kdo bo poročilo napisal, na kakšen način, kako bodo poročali izvajalci, kako se bodo shranjevale informacije)
- Dnevnik projekta
- Zgodovina projekta

PREDAVANJA:

- **Management: planiranje**
 - o vsak projekt se začne z idejo, ustvarjalnostjo (4-1)
 - o RS namenja 1-1.2% BDP za inovacije, Švedska 4+
 - o Potrebno ustvariti pogoje za ustvarjalnost, potrebno je poslušati ljudi

- **Management: organiziranje**
 - o kako organizirati prihodnost
 - o strukture (vodja, sodelavci)
 - o procese (kako zadeva poteka – ljudem dati možnost, da dajo idejo)
 - o Podjetje: lahko zavrnejo idejo brez razloga; odobri jo direktor – investitor (sam ali s skupino, komisijo)
 - o Država: težava je denar

- **Management: vodenje**
 - o Kako voditi ljudi
 - o Razlika med projekti zasebne in družbene narave

- **Management: kontroliranje**
 - o Sodelavcev (neprijjubljen, nezaželen del)
 - o Denarja (tudi vpliva na kakovost, vendar manj kot denar)
 - o Preverjanje sledenju ciljev projekta
 - o Kakovost (reklamacija – neplačilo na račun kakovosti)
 - o Čas (penali) – ključni kriterij uspešnosti (predčasen zaključek – na račun kakovosti; zamujanje – največja zamera)
- Podjetništvo = tveganje (brez tveganja ni napredka) – tudi v nalogi bo potrebno definirati tveganje

- **Ustvarjanje pogojev za uspešne projekte (4-3 in 9-2)**
 - o **Kultura v organizaciji**, zaupanje, način nagrajevanja, naklonjenost projektnemu delu, t. i. »piloti« - vlečni konji; prostost – koliko je možnosti za dajanje idej, kakšna je organizacija delovnega časa (predvsem ustvarjalcev); ustvarjalcem je najbolj pomembno ustvarjalno delovno okolje (prost delovni čas) in ne denar,
 - o **vzgoja ljudi**; vodja je praviloma generalist, poznati mora »širino«; delo v enako misleči skupini je lahko, ni pa usmerjeno v inovacije;
 - o **informacijski sistemi** (to je samo orodje, uspešnost ni odvisna od orodja)
 - o **prioriteta projekta** (ali je za organizacijo strateškega pomena)
 - o **naklonjenost posameznih funkcij projektnemu delu** (npr. razvoj je naklonjen projektom, trženje pa ne)
 - o **struktura organiziranosti** (strukture so načeloma naklonjene discipliniranju ljudi, kar je nasprotno ustvarjalnosti); strukturo spreminja tisti, ki ima moč, s tem pa jemlje moč drugemu (tistemu, ki hoče red, disciplino)

- **Proces managementa projekta (5-1, 24-3)**
 - o **Začne se z idejo**
 - o **Preveritev ideje (finančniki** – ali je denar za projekt, kako ga dobiti; **tržniki** – kako je s prihodki in odhodki, koliko bo projekt stal, točka preloma za projekt, ali se bo projekt »prodal«, **razvoj in proizvodnja** - med vsemi je treba doseči konsenz)
 - o Po odobritvi projekta: (**podjetje**): **ponudba**, odvisno od povpraševanja po izdelku, ugotoviti ali je povpraševanja realno;

- **komu zaupati vodenje projekta** – s tem je povezana velika odgovornost, potrebno je veliko zaupanja, izbrati osebo, ki bo prenesla odgovornost, ki bo znala z ljudmi, ki bo kos pritiskom)
 - **Nato izbrati sodelavce**, člane skupine (sposobne, število ljudi, komu so odgovorni, kakšna znanja in vrednote imajo)
 - **Planiranje v projektu** (je relativno poceni, ni nujna faza, gre pa za zelo ustvarjalno fazo – vseeno predstavlja zgolj strošek, zato ni priljubljena faza, ljudem je treba dati dovolj časa; WBS, retrogradna in podrobna členitev projekta)
 - **Pismo o nameri, pogodba** oz. t. i. »politična volja«
 - **Izvedba**
 - **Predaja (investitorju)**
- **Življenski cikel projekta (5-2, 53-3)**
 - Krajši, daljši (od nekaj dni do nekaj let ali celo več)
- **Podjetniški vidik managementa (5-3)**
 - 150.000 razpisanih projektov; za projekte se je treba prijaviti
 - Prilagajanje družbenemu okolju
 - Večina državnega proračuna gre projektom
 - Razpisi v uradnem listu ipd.
 - Povpraševanje – kapacitete so v krizi večje od povpraševanja
 - Zdravje bo najbolj ključno v tem stoletju, telekomunikacije, prosti čas, tehnologija,
 - Konkurenčnost – kje smo glede na zmogljivosti lahko konkurenčni
- Projekt je enkraten proces, ki se ne ponovi
 - Končan je, ko so poravnane vse obveznosti, ko je projekt v celoti plačan
 - Določiti cilj je najtežji del projekta
- **Pridobitni projekti**
 - Cilj pridobitnega projekta je donosnost, ne dobiček in ne profit
 - Donosnost zato, ker nam pove tudi razmerje z vloženi sredstvi, 1-2% ni ravno uspešen projekt
 - Investitor se lahko odpove donosu, vendar naj to pove vnaprej
 - Ne več kot 3-5 ciljev v projektu (z vidika izvajalca – čim manj)
 - Več kot je ciljev, težje jih je doseči
 - Cilj je tudi kakovost (določiti kriterije za merjenje kakovosti), pravočasnost
 - Kazalniki za kakovost:
 - PPM – part per million (število napak na celotno količino, ocena kako kakovosten je izdelek)
 - Bilanca se mora ujemati s ciljem
 - Donosnost do 10% - realno, ok, za dolgoročni posel
 - Donosnost 10-30% - kratkoročni posli
 - Nad 50% - tvegani projekti
- **Nepridobitni projekti**
 - Niso nujni cilji, ima pa smotre, ki niso merljivi
 - Na prvem mestu ni donosnost
 - Praviloma državni projekti
 - Praviloma prihodki = odhodki
- Proračun projekta; večina projektov se začne z nič
 - Važna je prava ideja in pravi ljudje

- Lahko so sredstva fiksna (omejen na npr. 10.000 EUR), ali pa po potrebi, v stilu »povej koliko rabiš« - najprej se predstavi, potem se šele dodelijo sredstva
- V državnih projektih se praviloma vnaprej ve, koliko se sme porabiti
- Kako ga določiti, strukturiranje stroškov
 - Material
 - Plače (do 10% v podjetjih); v JS so plače največji strošek
 - Svetovanja
 - Oprema, amortizacija
 - V podjetju je prihodek vse tisto, kar je prodano
- Od ideje do realizacije je velik korak, celo 1:100; ideja je prava šele takrat, ko je prodana
- Tveganje je ocena resnosti tega, kar se lahko dogodi (kombinacija resnosti in pogostosti)
 - Lahko so materialne posledice
 - Moralne posledice
 - Družbene posledice
 - Okoljske posledice
 - Tehnične posledice
 - Pravne posledice
- Tveganje je povezano tudi s škodo, ki lahko nastane
 - Tveganje npr. v bankah, vendar ne tvegajo svojega denarja
 - Resnost je lahko zanemarljiva, posledice tudi (majhno tveganje), srednje ali hude
 - Trenutno so posli z največjim tveganjem povezani z genetiko
- Še en del tveganja je pogostost (tehnični vidik zanesljivosti, pogostost neželenega dogodka oz. frekvenca)
- Vnaprej določena kakovost – paziti na izpolnjevanje pogojev, standardov
- **Začasna struktura in teami organiziranosti**
- Team – lahko se menjajo vloge, skupina pa je bolj rigiden pojem
- **Vpliv okolja na izide**
 - Investitorji, dobavitelji, odjemalci, lokalna skupnost, finančne institucije (banke, zavarovalnice, sponzorji, donatorji)
- **Pogoji za uspešnost projekta** (uspešnost je relativen pojem, je subjektivna)
 - Planiranje (snovanje ciljev, sodila, koristi)
 - Težava – ni časa (v podjetjih nimajo radi ljudi, ki »tuhtajo«); v operativi so potem težave, ker zadeva ni dobro splanirana
 - Naj razmišljajo ljudje, ki imajo intuicijo – dobro predvidevajo, kaj se lahko zgodi
 - Preveč projektov hkrati – zamujanje (projekti so namreč v različnih fazah, med njimi je potrebno »preklapljati«; pri tem gre 30-40% časa v nič);
 - Če že na več projektih, potem naj bodo v isti fazi
 - Cilje je težko določiti, ker je to ustvarjalna dejavnost
 - Sodila, kazalniki, merila, standardi
 - Planiranje naj vzame 20-25% časa projekta – trend gre v podaljševanje časa za planiranje
 - Organiziranje (odpravljanje pregrad, vrednote, znanja, veščine)
 - V projektih se dela na drugačen način, kot je ustaljeno

- Spreminjati je najtežje sebe
- Odpravljajte pregrad – kaj delajo drugi sodelavci, koliko je kdo pomemben
- Vrednote – katere ljudi povabiti v projekt, kaj se od njih pričakuje, ali so zaupanja vredni (kdo npr. podpisuje račune; vodja, če gre za velik projekt pa to prepusti komu drugemu – tistemu, ki je strošek povzročil)
- Zgledi vlečejo – vodja mora dajati dober zgled
- Znanje – kdo kaj zna, vsak daje svoj del, pomembno pri izbiri
- Veščine – se jih da naučiti
- Motiviranje (materialno, nematerialno)
 - Nagrade
 - Nematerialno praviloma pri nepridobitnih projektih (prosti dnevi, seminarji, konference,...)
 - Ključni razlog, zakaj se stvari sploh počnejo
- Izvajanje (procesi, strukture)
 - Ugotoviti ključne procese v organizaciji (ne velja za DU)
 - Projekt je navadno procesno organiziran
- Obvladovanje (stroškov, časa, denarja, kakovosti)
 - Določanje tolerance, odstopanje od zastavljenega
 - Najbolj pomembno je obvladovanje denarja – se pravi obvladovati prihodke in odhodke
 - Z vidika investitorja je plačevanja vnaprej čim manj, največ pa do tretjine
 - Kje in kdaj prevzeti določeno stvar, npr. material (na mizo, pri proizvajalcu,...)
 - Zadnja tretjina je v interesu investitorja po poteku garancijskega roka, kar pa se v praksi nikoli ne zgodi
 - Z vidika izvajalca – 100% avans z 10% popusta
 - KUMULATIVNI DIAGRAM – POMEMBNO ZA NALOGO!!!
 - Primerjava vnaprej planirane porabe z dejansko porabo, med načrtovanimi in dejanskimi stroški; dovoljena razlika je stvar investitorja; odstopanje je lahko relativno veliko takrat, ko so stroški majhni.
 - Plačevanje lahko po fazah ali po časovno, npr. tedensko, mesečno
 - Iz njega se vidi potrošnja denarja
 - Vidi se seštevek vrednosti, zato vrednost vedno raste
 - Najboljše sredstvo za obvladovanje denarja v projektu
 - Denar naj bi hitreje prihajal, kot odhajal, kar pa je v praksi najtežje in se skoraj nikoli ne dogaja
 - Obvladovanje časa
 - Penali
- Odgovornost
 - Je neprenosljiva
 - Pooblastilo – napisano, potrebno je biti formalist; napisati je treba vse pomembne zadeve
 - Poročila – težavno posebej na državnih projektih
- Zlati trikotnik: cena, čas, kakovost

USTVARJANJE POGOJEV ZA USPEŠNE PROJEKTE

- Projekt: generator sprememb, novosti; najboljše sredstvo za inoviranje managerskih procesov

- Najtežje v organizaciji je spreminjati ljudi (njihovo vedenje, razmišljanje, **hierarhijo**), zato so »cokel razvoja« in ostajajo več ali manj nespremenjene
- Spremembe v odzivnosti in strukturi (nadrejenost – podrejenost)
- Najbolj je odzivna »ad hoc« struktura, ostali sta še matrična in funkcijska (teh je največ, je pa odzivnost daleč najpočasnejša)
- V projektu hierarhija ni zaželena
- Agenti sprememb (piloti)
 - o tisti, ki najbolj spoznavajo potrebe po spremembah; je jih relativno malo in so načeloma bolj problematični
 - o imajo »strokoven« status, kredibilnost, se jim verjame, prepričujejo z zaupanjem in primernostjo
 - o so bolj introvertirani, vendar zelo dobro zaznavajo okolje (gledajo, poslušajo)
 - o vedno razmišljajo o spremembah, želijo si sprememb, spremembe z motivacijo
 - o sodelujejo z drugimi
 - o vzpostavijo nenehno inoviranje
 - o prijazni, optimisti, ne morejo delovati v »diktaturi«
 - o sodelujejo tudi na drugih področjih
- **10 vsebin, ki jih je potrebno obravnavati v nalogi**
 - o K projektni organiziranosti (delo se organizira tako, da udeleženci projekta delajo drugače kot ostali – so bolj prosti ipd)
 - Vmesna pot je matrična organiziranosti
 - Spremembe trajajo lahko desetletja, manj kot 3-5 pa nikoli
 - V NALOGI KRATKO OPISATI ORGANIZIRANOST!!!
 - o Strateški poudarek projektom
 - nekaj kar je bolj pomembnega, za to je namenjenih več sredstev (odstotkov od tistega, kar ostane)
 - usmerjeno v prihodnost
 - strategije se ne da posnemati, večje je tveganje
 - kaže se v tem, koliko sredstev je kam namenjenih (npr. večina gre v razvoj, trženje)
 - o strategijah se govori v vršnem managementu
 - o razumevanje vplivnosti top managerjev
 - če se v vršnem managementu o projektu ne govori, potem ni strateškega pomena, ne bo dobil podpore
 - podpora z izobraževanjem, prostori, prirejanjem strukture,
 - o razvoj ključne skupine ljudi, teama
 - delo se da tistemu, za katerega se verjame, da ga bo opravil
 - kakšne ljudi vključiti v team – podjetje oz. projekt bo odvisen od teh ljudi; zaupanja vredni, zanesljivi, imeti morajo »širino«,
 - o organiziranost za management projektov
 - pravila, ki so za vsa enaka, enaki principi delovanja
 - koliko sredstev bo namenjenih za razvoj
 - o razvoj managerskih informacijskih sistemov (MIS)
 - so orodja za pomoč, niso pa garancija za uspeh
 - uporabno takrat, ko z njim lahko kadarkoli dostopaš do tistih podatkov, ki jih potrebuješ; in to komurkoli
 - če se ljudem skrivajo informacije, potem taka organizacija ne more delovati dobro
 - o načrtovanje, izbira in razvoj managerjev projekta
 - potrebujejo dostop do znanja
 - vodja projekta je lahko človek s širino, znati mora delati z ljudmi, mora biti motivator, mora biti navdušen nad zadevo (pod »prisilo« ne bo delovalo), mora biti vztrajen, dober pogajalec, potrpežljiv (ure in ure na sestankih), dobro mora komunicirati (predstaviti zadevo),...

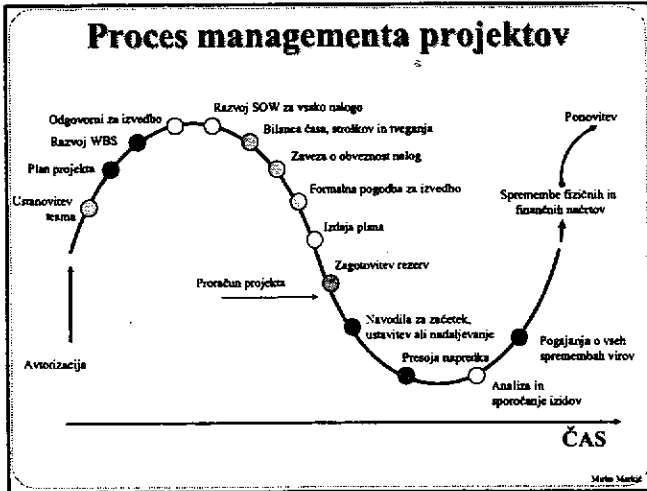
- učeča se organizacija
 - podjetja verjamejo da je to trend; se pa v praksi ne uporablja
 - posamezniki in podjetje kot celota učijo sami sebe
- spodbujanje projektnega managementa
 - skupinsko delo
 - skupina ima vodjo, v teamu pa se menjajo glede na fazo
 - koliko odstotkov se namenja tistim, ki so uspešni, ki »vlečejo« projekte ipd; nagrajevanje teama (7-8%)
 - državni projekti – skrije se med ure
- razvoj projektne kulture
 - držanje rokov
 - način komunikacije
 - toleranca do drugačnega načina sodelovanja, zaupanje
 - prostost
 - sorodne vrednote, »dati vse od sebe«
 - nagnjenost k inoviranju
 - stopnja formaliziranja
- sprememb – radi bi spremembo, prilagoditev spremembam
- Če ni odziva – ugovarjanje in odhod
- Lahko pa zaradi lojalnosti tudi ostanejo;
- Deformirana kultura – prostost je lahko merilo deformiranosti kulture; spreminjanje kulture je izjemno težko – sledijo množični odhodi, lahko pa stečaji, prisilne poravnave
- Novo poslovodstvo in/ali korenite spremembe – ponovna oživitev; sledi privzemanje, predelava in prilagoditev ter nazaj v stanje zanesljivosti
- Projekti brez strateške podpore
 - Odpor do projektov (posebej veliko v državnih inštitucijah) – načrtne zamude na prijavo, bežanje stran od dodatnega dela ipd; podjetja – beg od odgovornosti, saj je lahko podjetje odvisno od projekta.
 - Nekoga se potem določi – iskanje žrtve (ponavadi tisti najboljši, ki so tudi najbolj naivni)
 - Trening managerjev projekta (v obliki pomoči tistemu, ki je bil določen)
 - Delovanje brez pomoči drugih – ne gre pričakovati, da bodo drugi delali namesto nekoga; težko je tudi pričakovati podporo, informacije ipd. – brez tega pa projekt ne more biti uspešen
 - Če projekt propade ali ni izveden uspešno – iskanje krivcev
- **Presojanje idej za projekte**
 - Pregledovanje razpisov
 - Sejmi
 - V podjetju, če obstaja kultura, ki ideje vzpodbuja
 - Treba je imeti veliko idej, da se pride do prave
 - Ideja je prava, ko je prodana in plačana; razkorak med idejo in plačano idejo je 1:100 ali še slabše
- **Viri spodbujanja idej**
 - Rezultati raziskav in razvoja; v sloveniji je delež skoraj nič
 - Pri kupcih – poročila prodaje, povpraševanje kupcev
 - Interni, internetni viri
 - Prilagoditev konkurenčnih proizvodov
 - Stiki kupcev z organizacijo - reklamacije
 - Spreminjanje zakonodaje

- **Zmanjševanje uporabnosti idej**
 - o 1750 idej → upoštevajoč zahteve trga jih ostane 1000 → funkcionalni opis (500), opis proizvoda (100) → pregled načrta in spremljanje tržišča (25) → uspešen proizvod (1)
 - o V fazi preverjanja začetnih idej jih odpade 80%
 - o Sodelovanje pri projektu - interdisciplinarno
 - Prodaja – ali se bo dalo zadevo prodati
 - Proces oz. razvoj – ali se bo dalo narediti
 - Trženje
 - Finance – izračun dodane vrednosti
 - o Izločitev izdelkov/storitev, ki imajo pomanjkljivosti (izdelave, kopije, ni znanj, opreme,...)
- Kupci ocenjujejo; bistveni so:
 - o Cena – nižja cena navadno pomeni večjo uspešnost, so pa izjeme
 - o Razpoložljivost (hitra dostava) – tisti, ki bo prej narejen, bo izbran; paziti, da ni to na račun kvalitete; z denarjem se lahko prihrani do 20% časa, ostalo gre na račun kakovosti; čas se lahko skrajša tudi z vzporednim izvajanjem dejavnosti, težave pa so viri
 - o Kakovost (načrtovana in trenutno dosegljivo) – vedno je razlika; pomeni priložnost za zniževanje stroškov; oceni ga uporabnik izdelka/storitve
 - Kakovost kadrov – izobrazba, reference, zanesljivost, odzivnost
 - Kakovost procesa – odstopanje od časa, kazalniki za izhode
 - o Prilagodljivost (izpolnjevanje zahtev kupca, odzivanje nanje, supportiranje kupcev, odzivni časi)
- **Glavne zahteve za načrtovanje**
 - o Funkcionalnost (naj bo uporaben, glede na funkcijo za katero je bil načrtovan)
 - o Privlačnost (estetika, ki jo želijo kupci)
 - o Lahek za izdelavo (procesi, standardni deli, materiali, kakovost)
- **Modeli točkovanja**
 - o Opisni in točkovni model (14-3)
- **Soodvisnost izkoriščenosti in čakanja**
 - o Projekti imajo nizko izkoriščenost (5-15%)
 - o Pri izkoriščenosti se meri proces, kjer nastaja dodana vrednost; to je težko izmeriti in argumentirati (15-2)
- **Odpori na spremembe**
 - o Veliki (prodaja, trženje, finance, nabava, HRM)
 - o Nizka (proizvodnja, inženiring, R&R, IKT – najbolj naklonjeni)
- **Kadrovski vidik managementa projektov**
- **Razvoj osebja (sodelavcev – vodja ne sodi v to kategorijo)**
 - o V državnem projektu vodjo imenuje tisti, ki podeljuje sredstva, v podjetju pa management
 - o Manager projekta (navdušen za zadevo; prenaša negotovost; poslovna usmerjenost – prihodki, odhodki, bilance, osnovna znanja o financah; usmerjenost k odjemalcu – ta odloča o kakovosti projekta; večšine povezovanja, večstrokovnost, pogajanje med različnimi strokami)
 - o Voditeljstvo – prepričati ljudi da delajo za namen, na račun nekoga ali nečesa (karizma)
 - o Sposobnost pogajanja (čas, denar)
 - o Komuniciranje – eden osnovnih dejavnikov, da projekt ni uspešen; z zunanjimi in notranjimi sodelavci; enostavno, preprosto, vsem razumljivo, med notranjimi neformalno, med zunanjimi formalno (slabo komuniciranje – izguba časa, nasprotovanje, povečanje tveganja, pojavljajo se govornice – napačne informacije)
 - o Finance (osnove informacija o računovodskih storitvah ipd)

- Planiranje in obvladovanje (talent in racionalizacija) – razkorak odvisen od faze projekta, tveganja, tolerance, obvladuje se denar, čas, tveganje, kvaliteto, smotre in cilje, kadre, IKT
- Oblikovanje sistemov (soodvisnost med sestavinami sistema, značilnosti sestavin niso podobne značilnosti končnega izdelka/storitve)
- Ravnanje z ljudmi (v veliko primerih dano, ne pridobljeno)
- Vrednotenje in odločanje (kompetence – konkurenčnost, sposobnost; merila, kako ljudi vrednotiti – po dosežkih, ne po prisotnosti; ugotoviti kaj sploh je dosežek; dosežki so povezani z opravljeno dejavnostjo; npr osnovna naloga ustvarjalcev je ideja, kako narediti stvari boljše in drugače, kakovost;
 - Odločanje na podlagi informacij, občutka; najprej je treba sploh imeti možnost izbire (med dvema dobaviteljema, med nagrado in kaznijo,...)
- Tehnični vidik (vedenje o tehniki in tehnologiji; IKT vedno bolj služi shranjevanju; vidik zmanjševanja stroškov in časa, važna je dostopnost vsem; družboslovci naj poznajo osnove)
- Osebnostne značilnosti sodelavcev v projektu (vztrajnost, vrednote, znanje, veščine,...)
- **Izhodišča HRM za projekt**
 - Komuniciranje (kultura) \
 - Voditeljstvo | = učinkovit HRM
 - Timsko delo /
- **Voditeljstvo**
 - Doseganje izidov s pomočjo teama
 - Vizija o izidih in koristih
 - Sodelovanje (manj hierarhije, avtokracije, navodil)
 - Navedba kaj mora biti narejeno in ne kako
 - Soudležba in pooblašanje sodelavcev
 - Odgovornost in pristojnost sodita skupaj
 - Snovanje projektne kulture (kultura je povezana s prostostjo)
 - Spodbujanje diskusije in pridobivanje idej
 - Nedvoumna pričakovanja zmanjšujejo težave
 - Pravočasno pohvaliti sodelavce za dobre dosežke
- **Vrste teamov**
 - Matrična struktura (medfunkcijska)
 - Neorganizirana struktura (dostop do informacij)
 - Projektni tim (MP=CEO) – odloča o vsem
 - Soodgovornostni – vsak za določen čas prevzame vodenje projekta (IKT – tehnična, poslovna znanja)
 - Osredinjeni na odjemalce (več odgovornih – TRH, TEH, PRO)
 - Kirurški (specialist je vodja, odloča o vsem)
 - Samousmerjevalni (ni nujen vodja, konsenz pri odločitvah)
 - Tradicionalni (investitor arhitekt pogodbenik ipd)
 - Virtualni (geografsko razpršen, video in telekonference e-pošta)
- **Projektni team**
 - Izboljšuje kakovost – skupina povprečnežev lahko odlično funkcionira
 - Razvija notranjo inovacijo
 - Mehča strukture
 - Povečuje interes, pripadnost
 - Mobilizira vse znanje (vabiti različne ljudi)
 - Osvobaja individualni prispevek (odgovornost)
 - Povečuje industrijsko kulturo
 - Povečuje produktivnost


- **Ovire uspešnosti**

- Slabo komuniciranje
- Slabo vodenje (vodja lahko tisti, ki je prejšnjega dobro vodil)
- Menjavanje članov tima (čim manj)
- Struktura organiziranosti (ne prevelikih sprememb)
- Vedenje udeležencev (dobavitelji, multiplicirajo se na procese v razmerju 1:6)
- Nejasne odgovornosti
- Motiviranje posameznikov (visoka na začetku, pada proti koncu) – nagrade, pohvale pri nepridobitnih
- Cilji; kakovost, proračun in izvedba (dodana vrednost, kolikšna je toleranca – do 15%,



Proces managementa projekta:

3.1 PLANIRANJE










- Pridobitev soglasja (investitor ali vršni management)
- Zasnova organiziranosti (obstoječa, nova)
- Omejenost pooblastil (finančne, dobavitelji)
- Načini stimuliranja (plačevanje izvedenega, penali)
- Okvir komuniciranja (dvostransko, sestanki)

✱

PLANIRANJE

Retrogradna členitev strukture projekta (WBS)

- Razčlenitev naloge v obvladljive dele (starš / otrok) 
- Identifikacija naloge (dejavnost / stroški / iz celote)  *ima začetek in konec*
- Nivo naloge (vršni nivo = projekt kot celota, združevanje)  *čas, moč*
- Nivo podrobnosti (plitva / tveganje veliko; pregloboko / neprilagodljivost) 
- Potrditev strukture (vključenost nižjih nivojev v višji) 
- Matrika odgovornosti (ime skrbnika naloge) 
- *WBS:* Proizvodno, stroškovno, funkcijsko zasnovana 

WBS:

malpa ki jo narediš podpira naslednjo nalogo

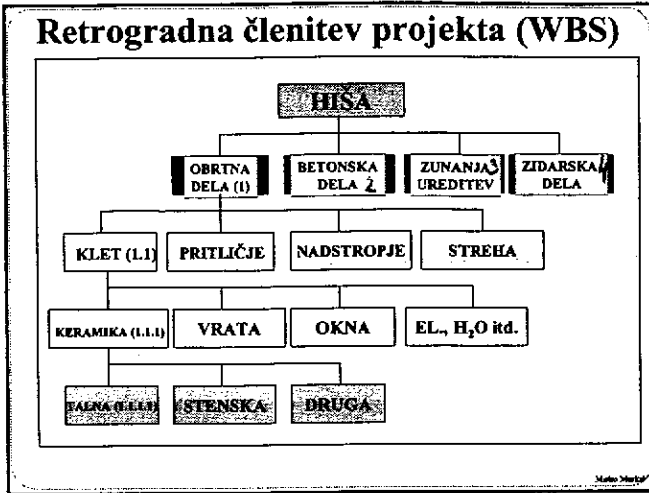
da se pojavi tam, kjer so vrednosti velike

investitor pošlje WBS

(v prilozi 10-25 eur) - ure - koli pri volitvah

mat. sh

★



meto = povel
 lozidur = velomer
 standar = vrednost, ki naj bi bile dosežene

★

PLANIRANJE

Analiza projektnih nalog

- Enovita in nedeljiva odgovornost posameznika
- Merjenje uspešnosti (merila, kazalniki, standardi)
- Sestavine stroškov za vsako nalogo
- Kritičnost naloge (kritične naloge ločene)
- Dodana vrednost enako presojana
- Zanesljivost dobaviteljev (uveljavljenih / novih)
- Ocena tveganja naloge

★

PLANIRANJE

Razvoj dejavnosti za vsako nalogo (SOW)

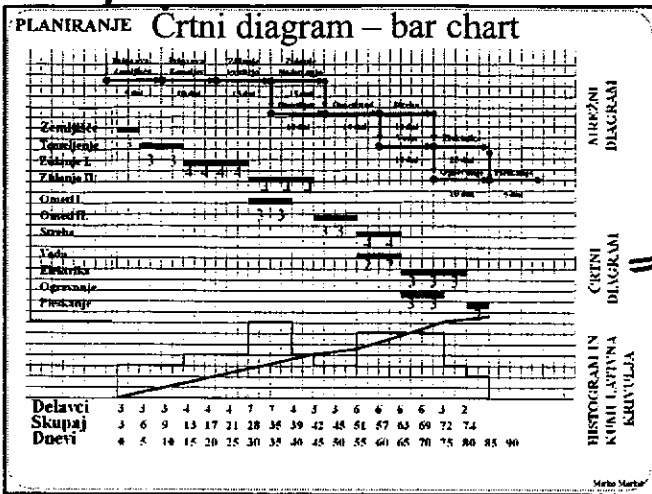
Npr. TALNA KERAMIKA

Sestavni deli:

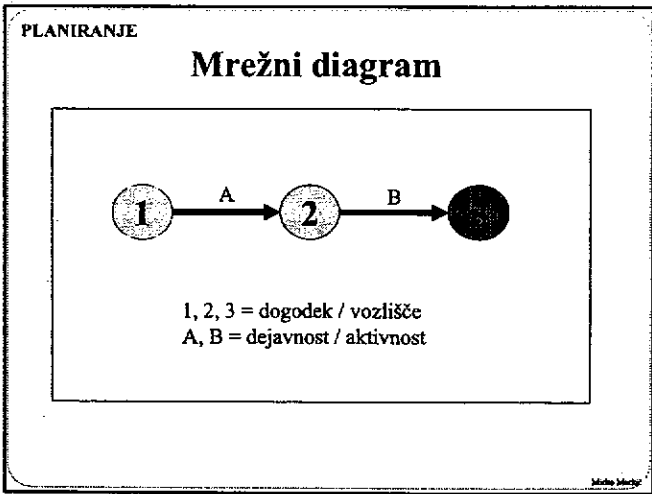
- Referenčna oznaka (edinstvena, npr. 1.1.1, 3.1.1.)
- Zgoščen opis zahtev (podrobneje usmerjanje na specifikacije)
- Ime skrbnika naloge (uspešno doseganje naloge)
- Ključni dobavitelj (seznam, datum dobave, stroški)
- Rok za dobavo (začetek in konec trajanja naloge)
- Soodvisne in podrejene naloge (predhodne / naslednje)
- Stroški in njihove sestavine (razvojni vidik stroškov)
- Ocena tveganja (verjetnost dogodka, vpliv na: trajanje, stroške in dobavo)
- Merjenje uspešnosti (kombinacija stroškov in dobav)
- Poročanje (o: uspešnosti, načrtovanem, stroških, kakovosti)

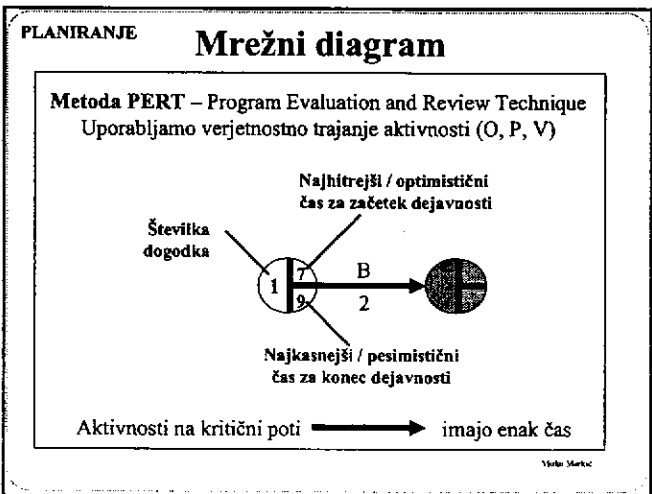
nepravilno
 - odzivnost
 - št. oddelkov
 (npr) poročanje, delavci, delovno, merila

3 pilopo.



→ *φυλοποίηση*



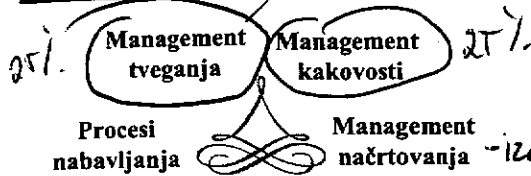


Analizo - SWOT (edna uo šm)
 - PEST analize
 - cedr lista (DA-NE)

Či je njegovi veliko zornost (odvisno od resnosti in opozoriti)

Proces managementa projekta:

3.3 PODPORNII PROCESI



Finančno obvladovanje
 Dodajanje vrednosti

- izdelava projektne dokumentacije (Tjpa me a ne prodis)

3 močasti:
 - formalis (npr. pel splošni)
 - prototipi
 - pr. uročila (pri veliki projekti)

hag, vire, voh hdi, pridob. do biš.
 roto nicala
 projekt je končan, ko je vse plačano

Podporni procesi

MANAGEMENT KAKOVOSTI

Politika kakovosti

Sistemi kakovosti v organizaciji

Cilji kakovosti - zahteve kupca

Plani kakovosti - kvantitativna merila

Zdravje in varnost - zavedanje in odpravljanje

Kakovost je prva konkurenca meduob.

Cilje 3-5 na področju kakovosti

1-2 pri uobor

1-2 pri procesih

1-2 pri izidu

min 3 merila
 kordiki

(npr. zadovoljstvo)

Podporni procesi Proces izboljšanja kakovosti

NAČRTOVANJE KAKOVOSTI

Identifikacija izidov
 Identifikacija kupcev / odjemalcev
 Identifikacija zahtev / pričakovanj
 Translacija zahtev v podrobnejše

ORGANIZIRANJE KAKOVOSTI

Analiza postopkov v procesih
 Izbira meril
 Zmogljivost procesa

PONOVITEV

DA

Izpolnitev zahtev?

NE

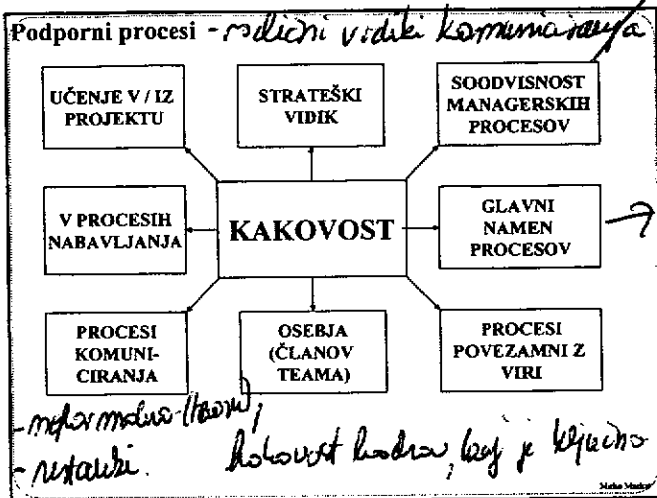
PRESOJE
 MONITORING KAKOVOSTI

PROIZVODNI PROCES
 PROIZVAJANJE IZIDOV

manj, kar nekaj, 10% so med seboj v konflikte.

Ugled - je me moris izročnost.

✶



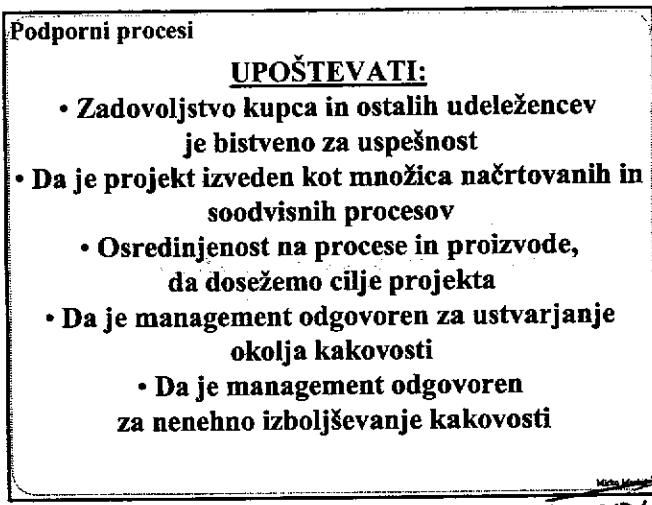
→ dobre: izdelati, ... ⇒ neprofitni

Kakovostna komunikacija je, da se prepuniki razume.

- informacija (baza), nastavlja. Kakovost kakovosti, kaj je kakovost

- na vse je formalizirano

Ključni je dostop do informacij (npr. tedenski nastavki)



delo je je malo, delo

SREČNA PUSCA → vrstki: 5 vrstov. - merovni pogoji - tehnični - človeški dejavniki

- ostalo - kakovostni dejavniki



Menile so, področje kakovosti: izdelava podatkovne tabele - abstrakcijski v tem področju. 9T / 2000000 4. leto. merilo standard

preveriti med odvisno in neodvisno spremenljivko (od -1 do 1) polže odstopanja od prave kakovosti (odčitki blizu nič pomenijo).

aktivnost se uro razlaga zodi.



Podporni procesi

OCENA STROŠKOV PROJEKTA

- ZAPOSLENI (ocenjeno število ur in njena vrednost)
 - MATERIALI (za izvajalca ali pogodbenika)
 - PODPOGODBENIKOV IN SVETOVALCEV
 - OPREME IN PRIPOMOČKOV; NAJEMA
 - POTOVANJ (tudi lokalnih, hoteli, prehrana ipd.)

Mirko Markič

Podporni procesi **Denarni tok**

		Leto 0	Leto 1	Leto 2
Prihodki				
Osnovni kapital				
- Od prodaje				
- subvencije				
Dohodek od prodaje				
- Posebni prihodki				
- Zaitanje stroškov				
SKUPNI PRIHODKI				
Odhodki				
Na gradbišča				
- Gradnje				
- Zemljišča				
- Montaze				
Dodatni				
- Davek				
- Obresti				
- Izi				
SKUPNI ODHODKI				
ČISTI DENARNI TOK				

Mirko Markič

Podporni procesi

VREDNOST DENARNIH SREDSTEV

DOBIČEK = KOMBINACIJA PRIHODKOV / ODHODKOV

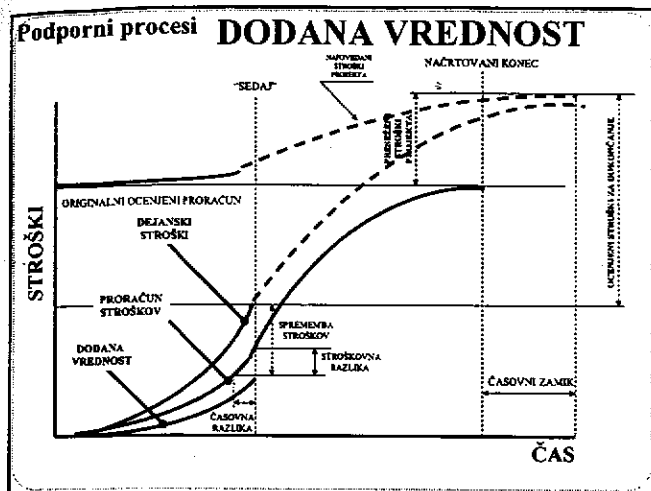
POVEČANJE ZMOGLJIVOSTI /
IZBOLJŠANJE IZKORIŠČENOSTI

VREDNOST DENARNIH SREDSTEV PADA

OBRESTNE OBRESTI PREDSTAVLJAJO STROŠEK DENARJA

IZRAČUNANA NETO SEDANJA VREDNOSTI IN DENARNI TOK

Mirko Markič



pri neoptimalnem ni potrebno

Podporni procesi DODANA VREDNOST

- Je določanje vrednosti, ki je dosežek projekta
- Denarno ali nedenarno izražena:
- Celotni stroški proračuna (Total Budget Cost – TBC)
- Kumulativni stroški proračuna (Cumulative Budgeted Cost – CBC)
- Indeks uspešnosti stroškov (Cost Performance Index – CPI)
- Stroškovna razlika (Cost Variance – CV) - $CV = \text{dejavni stroški} - \text{DUR}$
- Napovedani stroški za dokončanje (Forecasted Costs at Completion – FCAC) $FCAC = TBC / CPI$

Podporni procesi DENARNI TOK

• DENAR NAJ BI HITREJE PRIHAJAL KOT ODHAJAL !!!

PLAČEVANJE RAZDELITE NA PRIBLIŽNO ENAKE OBROKE
(na začetku projekta so stroški majhni)

DLOČITE POGOSTOST PLAČIL
(tedensko, mesečno ali kvartalno ipd.)

obvladovanje celote

obveznosti

ali službe

Matrika odgovornosti

FAZA \ OSEBA	A	B	C	D	E	...
Zasnova	O					
Izvedljivost			I			
Izvedba		U				
Uporaba				U		
Zaključek	A					

U - Udeleženelec

O - Odgovoren

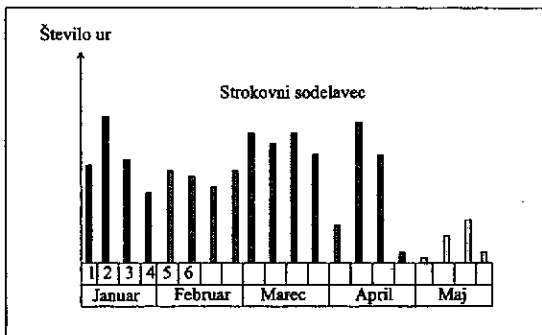
I - Izvajalec

A - Audit / revizija

me sme biti odgovorna oseba
hiti ki dda

Mirko Maršič

Histogram virov



Mirko Maršič

Razvoj osebja projekta

Obvladovanje časa (time management)

- 1 Na koncu vsakega tedna 3-5 ciljev za naslednjega
- 2 Zapisati obveznosti za naslednji dan
- 3 Zjutraj preberite obveznosti in se lotite prve v seznamu
- 4 Obvladovanje motenj (telefon, e-pošta itd.)
- 5 Naučite se zavrniti nepomembne zadeve (recite "ne")
- 6 Učinkovito izrabite čas ob nepotrebnih čakanjih (letališče)
- 7 Pregledovanje novo prispelih zadev (enkrat dnevno)
- 8 Nagrajevanje za dosežke

Mirko Maršič
