

MANAGEMENT – ODGOVORI

1. Opiši značilnosti managementa podjetja

Temeljne naloge **managementa podjetja** predstavljajo **aktivnosti**, ki temeljijo na **interesu vlagateljev kapitala** in odražajo njihove **želje potrebe in pričakovanja**.

Vlagatelji kapitala želijo v celoti **vplivati na doseganje ciljev podjetja z namenom zagotoviti čim večji donos kapitala**, zato skušajo **vplivati na vsebino vizije in strategije podjetja**, kar so **temeljni in trajni cilji podjetja**

Smotri in merila uspešnosti izhajajo **iz vizije podjetja ter iz temeljne predstave o podjetju**, oboje pa izhaja iz interesov vlagateljev v podjetje.

Sama **definicija vizije** pa je, da je to **zaznava želja, ki se je oblikovala na podlagi sprememb v okolju**. Na začetku vsake podjetniške ideje stoji vizija, ki je, ali pa tudi ne, jasno zapisana.

Strategija pa je potrebna **za periodično določanje stanja celotnega podjetja ali oddelka** na podlagi preteklih odločitev in sedanjih tržnih gibanj in trendov v okolju, postavitve zelenega stanja podjetja kot celote in posameznih programov ali poslovnih enot, preverjanje posameznih strategij in določanje akcijskih načrtov

V obdobju 2-3 desetletij prihaja do sprememb pri posameznikih in njihovi vlogi. Od **poslušnega izvajalca ga lastnik in manager sili k ustvarjalnosti**. Vzrok je v dejstvu, da je ideja in preko nje tudi inovacija, najpomembnejši dejavnik za zagotavljanje konkurenčne sposobnosti. **V središču podjetniških interesov je človek in njegov ustvarjalni potencial**.

V podjetju naj ne bi bilo več **nasprotnikov** ampak **partnerji z pozitivnim predznakom, ki išče rešitve v samokontroli**. **Kontrola je potem samo še posrednega informiranja med sodelavci v podjetju**.

Vloga managementa pa se kaže v smiselno **opredeljenih pristopih**, kako **zagotoviti konkurenčnost na trgu in realizacija postavljenih ciljev**, za kar pa obstaja več načinov.

Ker pa je **vsebina managementa** zelo široka, je z vidika **posameznika neobvladljiva**, zato se temeljne vsebine **razdelijo na delno zaključene celote**, ki so lažje obvladljive

Pri vsaki **funkciji managementa** gre za proces **načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontrolinga** in vedno bolj pomembna funkcija **kadrovanje**.

2. Opiši sistem, proces in projekt

Sistemi so orodja, ki pomagajo managementu obvladovati podjetje. Obvladovanje podjetja pa je predpogoj za načrtovanje organiziranje, usmerjanje in nadziranje s čimer management zagotavlja učinkovito delovanje podjetja za doseganje ciljev.

Nanašajo se na vse ravni in dejavnosti podjetja, vse časovne in logične okvirnosti delovanja podjetja, vse izzive in vplive ter vse udeležence podjetja.

Obstaja več sistemov: sistem razvoja, kakovosti, okolja, varnosti, informacijski sistemi, kadrovsko-izobraževalni, sistemi stalnih izboljšav.

Vsak sistem pa doseže končni cilj z nadaljnjo povezavo dejavnosti preko podciljev.

Proces je tok, v katerem se nekaj dogaja, nastaja, razvija, spreminja

Delimo pa jih na ključne procese, ki so neposredno vezani na rezultate in pa podporne procese, ki dopolnjujejo rezultate.

Kot dokumentiranost procesa pa štejemo tekst, diagrame ali matrike ter kombinacijo obeh.

Sam pojem **projekt** izhaja iz latinske terminologije, vendar je z enotno, enosmiselno definicijo težko opredeliti pojem projekt

Sistemska obravnava razčlenjuje projekt kot zaključen proces oblikovanja in izvajanja določenih dejavnosti in del, ki so med seboj povezane in logično odvisne z namenom doseganja ciljev

Pod pojmom projekta je možno razumeti tudi katerokoli plansko nalogo, ki jo je treba izvesti v nekem obdobju. To pa je lahko katerikoli podvig, proces, poseg ali izdelava kateregakoli izdelka.

Najbolj enostavna in uporabna definicija pa je, da je projekt več časovno in strukturno med seboj povezanih opravil ali dejavnosti

3. Navedi značilnosti projekta !

Projekt predstavlja enkratni podvig, kompleksno strukturo, ima jasen in čvrst cilj, podan ima končni rok in omejene stroške.

Projekt ječasna dejavnost (prizadevanje, trud) s katero uresničujemo enkratne (edinstvene, neponovljive) proizvode ali storitve. Vsak projekt ima svoj namen, ki ga lahko podamo s priporočeno vsebino

Projekt je :

- povezan s tveganjem
- sestavljen iz zaporedja dejavnosti
- specifično organiziran
- enkratni in neponovljiv
- predviden za skupinsko delo
- ciljno usmerjen
- vodljiv

Projekt je ciljno usmerjen:

- Vsak projekt ima nek namen
- z izvajanjem projekta vedno želimo doseči nek cilj (enega ali več)

4. Podaj vrste ciljev in praktičen primer teh ciljev !

Projektne cilje moramo razvrstiti glede na :

- vplivno območje (interni cilji , eksterni cilji)
- dinamiko (končni cilji , vmesni cilji)
- hierarhijo (glavni cilji , stranski cilji)

Eksterni cilji so cilji, ki jih postavljajo kupci, naročniki, investitorji . Esterni cilji se dopolnjujejo z internimi cilji.

Razvrščanje ciljev ni ključno ampak služi kot pomoč za sistematičen, kakovosten, razumljiv in pregleden način opredelitve pristopa. Posebej je pomembna delitev na namenske in objektne cilje. **Namenski cilji** povedo, kaj hočemo s projektom doseči oz. kam (v kakšno stanje) hočemo priti. **Objektni cilji** povedo, kako (s katerimi objekti, na kakšen način) bomo dosegli zahtevan namen. Objektne cilji so vedno konkretni. Lahko se delijo v tehnične, ekonomske, socialne, ekološke, politične... cilje.

Za doseg enega namenskega cilja je lahko potrebnih več objektivnih ciljev.

Primer definicije ciljev : (izgradnja mostu)

Namenski cilj:

- zgrajen most preko reke s priključnimi cestami po tehnični dokumentaciji in skladno z
ustreznimi predpisi in standardi.

Objektni cilji:

1. tehnični (razpon, nosilnost, širina)
2. ekonomski (pretočnost, skrajšanje transportnih poti)
3. socialni (povezovanje prebivalcev dveh strani)
4. ekološki (vključitev konstrukcije v prostor)
5. politični (lokalni interesi, državni interesi)

5. Vir (resurs)

Vir (resurs, angleško: resource) je vse, kar je potrebno za izvajanje dejavnosti:

- **živo delo** (delavci, izvajalci) žive kapacitete
- **sredstva dela** (stroji, orodja) - mrtve kapacitete

- predmeti dela
- finančna sredstva
- informacijska sredstva

6. Metode in orodja za reševanje problemov

- **Reinžiniring** :sestaviti činkovitejšo organizacijo , iz katere je potrebno izločiti vse kar je nepotrebna in kar ne prispeva k končnemu cilju poslovanja.
- **Projektno vodenje** : načrtovanje, nadzorovanje , organiziranje, vodenje
- **Analize**:stroškov in koristi, vzrokov in posledic, nasprotnih silnic, pareto analiza, analiza možnih napak in njihovih posledic, SWOT analiza
- **Ribja kost** :faze projekta se delijo na podsegmente , te pa porazdelimo še naprej
- **Benchmarking** :primerjava z drugimi podjetji
- **Diagram poteka**

7. Kako ločujemo in razvrščamo projekte?

Projekte ločujemo in razvrščamo z ozirom na namen, ki ga želimo doseči na:

- **ciljne projekte** - opredeliti skušamo cilje nekega procesa ali posla.
- **programske projekte** - definiramo metode in način za dosego cilja projekta.
- **projekte preverjanja programov** - preverjamo in kontroliramo že postavljene programe.
- **izvajalne projekte** - z uporabo metod, ki so bile določene s prog. projekti, izvedemo neko skupino nalog, tako da dosežemo cilj.

Z ozirom na določenost ločujemo projekte na:

- **deterministične**, pri katerih so dejavnosti in njihova medsebojna odvisnost znana že vnaprej, pred izvajanjem.
- **stohastične**, kjer niti dejavnosti niti njihova medsebojna odvisnost niso vnaprej poznane.

Projekti so lahko fizični in abstraktni:

- pri **fizičnih projektih** je cilj snoven (otipljiv) in eksaktno merljiv
- pri **abstraktnih projektih** pa ni nujno, da je cilj snoven, niti da je eksaktno merljiv.

Multiprojekt je obsežen projekt, v katerem je združenih več projektov. Projekti v multiprojektu se med seboj ločujejo zaradi različnih izvajalcev, različnih lokacij, zaradi različnosti uporabljenih tehnologij...

Podprojekt je projekt, ki je vključen v multiprojekt. Podprojekt je organiziran kompletno kot samostojen projekt, le da se njegovo izvajanje usklajuje z drugimi projekti v multiprojektu.

Delni projekt imenujemo del projekta, ki v okviru projekta predstavlja zaključno celoto, ki jo ima smisel vsaj včasih obravnavati ločeno od drugih delov projekta, ni pa organiziran kot poseben projekt oz, podprojekt.

8.Navedi in opiši posamezne faze projekta.

Faza inicializacije - projekt se sproži

- pojavi se predlog, pobuda, ideja
- opredeli se namenski cilj - proj. Naloga
- izdelava se predhodna (preliminarna ocena)
- imenuje se ožja projektna skupina

Faza koncipiranja - strateška faza

- izdelava se predstudija

- definirajo in kvantificirajo se objektivni cilji oz. hierarhija ciljev
- izvede se študija možnosti izvedbe
- okvirno se opredeli struktura projekta
- določi se okvirni čas za izvedbo
- okvirno se določi vire
- izdelava se okvirni predračun projekta
- definira se proj. org. na makro nivoju

Faza **definiranja** - taktična faza, v tej fazi se:

- izberejo metode dela
- definirajo izvedbeni projekti
- izdelajo navodila za izvedbo
- izberejo sodelavci, ki bodo sodelovali pri izvajanju
- pripravijo tenderji za zunanje izvajalce
- izberejo in angažirajo zunanji izvajalci
- zažene informacijski sistem projekta
- po potrebi preizkusi novo razvite metode

Faza **izvajanja** - operativna faza, ko se:

- proj. Org. operativno vzpostavi
 - izdelajo operativni plani izvedbe
 - izvajalce izobrazijo in usposobi za izvedbo poverjenih jim nalog
 - delo razdeli in operativno izvede
 - objekt projekta uvede v uporabo
- izvede primopredaja rezultatov projekta

9 Kako se sistemsko vključujejo v projekt različni sodelavci in kakšna je njihova naloga ?

NAROČNIK PROJEKTA

Najpomembnejša naloga naročnika je definiranje končnega cilja projekta (namenskega cilja, projektne naloge), k čemur spada tudi točno preciziranje tega, kdaj je projekt končan, Cilj mora biti kvantificiran in časovno opredeljen.

Ob zaključku projekta naročnik prevzame objekt projekta. Naročnik projekta zbira in zagotavlja vire sredstev, postavlja in razrešuje vodjo (ali vodstvo) projekta ter kontrolira uspešnost dela vodstva projekta. Vodstvo projekta je odgovorno izključno le naročniku projekta.

V primeru, da je naročnikov več, mora biti formiran konzorcij, ki predstavlja enotnega naročnika, da se tako izognemo več pogosto neusklajenim zahtevam in ciljem. Tak konzorcij pa vodi projektni svet, ki je sestavljen iz predstavnikov naročnikov.

ODLOČITVENA SKUPINA

Naročnik oziroma glavni sistem za tekoče potrebe izgradnje projekta lahko določi posebno odločitveno skupino, ki v imenu naročnika sprejema tekoče operativne odločitve. Odločitvena skupina predvsem spremlja napredovanje projekta, ocenjuje rezultate ter pripravlja predloge za odločitve za spremembe vmesnih in končnih ciljev projekta in se o njih tudi odloča, razen v primerih, ko oceni, da so spremembe tako velike, da presegajo njena pooblastila; v takem primeru pa odločitve sprejema naročnik.

VODJA PROJEKTA

Vodja projekta operativno vodi izgradnjo (oblikovanje in uresničevanje) projekta. Vodja projekta odloča o načinih uresničevanja sprejetih ciljev v okviru pooblastil, ki mu jih da naročnik projekta oziroma odločitvena skupina in ki so zapisana v pravilniku organizacije projekta oziroma v organizacijskem predpisu ali v pogodbi med naročnikom in vodjo projekta. Vodja projekta imenuje (predlaga imenovanje) svojega namestnika, člane vodstva

projekta, skrbnika projekta, strokovnega tajnika projekta, vodje in namestnike vodij dejavnosti ali podprojektov.

VODSTVO PROJEKTA

Če je projekt obsežen ali celo multiprojekt, vodji projekta pomaga voditi projekt vodstvena skupina, ki jo postavi ali vodja projekta sam ali pa jo postavi naročnik na osnovi predloga vodje projekta. Vodi jo vodja projekta, v njej pa morajo biti strokovnjaki za področja, ki so pomembna pri vodenju projekta: tehnologija, finance, (mednarodna) trgovina, (mednarodno) pravo itd.

SKRBNIK PROJEKTA

V primeru, da daje vodenje projekta vodji preveč dela zaradi obsežnosti, ali da ima vodja projekta še druge zadolžitve, ali pa da vodi ve č zahtevnih projektov, si vodja projekta postavi skrbnika projekta. Ta vodi operativne posle vodenja, v primeru več projektov pa operativno vodi posamezen projekt.

STROKOVNI TAJNIK PROJEKTA

Strokovni tajnik projekta opravlja zlasti vsa administrativna dela v zvezi s projektom: pripravlja in usklajuje razpored sestankov skupin projekta, piše zapisnike sej organov vodenja projekta, jih razpošilja, zagotavlja vse potrebno za normalno delo na sestankih; zbira in ureja materiale za pripravo poročil in poročila posameznikov in skupin, jih evidentira, zagotavlja njihove standardizirane oblike, jih razpošilja vsem upravičencem in jih arhivira.

VODJA DEJAVNOSTI, SKUPINE DEJAVNOSTI, DELNEGA PROJEKTA ALI PODPROJEKTA

Vodja oziroma vodstvo projekta za vsako dejavnost, skupino sorodnih dejavnosti, delni projekt ali podprojekt določi vodjo dejavnosti. Ta je zadolžen za izvedbo dejavnosti, za kar predlaga vodji oziroma vodstvu projekta soizvajalce, ki jih pri delu vodi in nadzira. V času trajanja izvedbe dejavnosti je član vodstva projekta, od katerega dobiva naloge za izvedbo dejavnosti in njemu tudi preda rezultate opravljene dejavnosti; vodstvo projekta s potrditvijo rezultatov tudi razreši vodjo dejavnosti.

IZVAJALCI DEL, DEJAVNOSTI, SKUPINE DEJAVNOSTI, DELNEGA PROJEKTA ALI PODPROJEKTA

Izvajalci del (dejavnosti, skupine sorodnih dejavnosti, podprojekta) opravljajo oziroma operativno izvajajo posamezne dejavnosti ali skupine dejavnosti v okviru celotnega projekta; to so lahko tudi podprojekti ali stopnje - faze projekta.

PODIZVAJALCI

Podizvajalce (subkontraktorje) angažirajo izvajalci del takrat, kadar je treba opraviti kaka specifična opravila, za katera izvajalci sicer niso usposobljeni ali pooblašteni.

SVETOVALCI

Svetovalci so predstavniki svetovalne, izobraževalne ali kake druge institucije ali podjetja, ki sodelujejo v projektu kot člani projektne skupine, odločitvene skupine ali kot člani obeh skupin.

Glede na to, kje so zaposleni člani posameznih projektnih sistemov oziroma projektnih skupin, obstoji več različic delitve dela:

vse faze projekta opravijo sodelavci podjetja, vsi člani vseh projektnih skupin (glavni sistem, skrbniški sistem in izvajalni sistem) so zaposleni v podjetju, kjer se projekt izvaja; gre za povsem interni projekt z notranjimi izvajalnimi skupinami / izvajalnimi timi, ki jih vodi notranje vodstvo projekta

notranji glavni sistem, notranji skrbniški sistem, notranje izvajalne skupine - povsem notranji projekt

fazi koncipiranja in definiranja opravijo sodelavci podjetja, v fazi izvajanja pa se v izvajalni sistem vključujejo tudi zunanji izvajalci mešane izvajalne skupine / izvajalni timi, ki pa jih vodi notranje vodstvo projekta
notranji glavni sistem, notranji skrbniški sistem, mešane izvajalne skupine

fazi koncipiranja in definiranja opravijo sodelavci podjetja, v fazi izvajanja v izvajalnem sistemu sodelujejo samo zunanji izvajalci, vodi jih notranje vodstvo projekta .
notranji glavni sistem, notranji skrbniški sistem, zunanje izvajalne skupine

v podjetju je samo glavni sistem, ki izvede samo fazo inicializacije in upravlja projekt; vse druge faze opravijo zunanji izvajalci (skrbniški in izvajalni sistem sta eksterna); taka oblika se imenuje inženiring; ko za inženiring specializirano podjetje v projektu prevzame vsa opravila razen upravljanja projekta: koncipiranje, definiranje (projektiranje, programiranje in planiranje) in izvedbo (največkrat s podizvajalci).
notranji glavni sistem, zunanji skrbniški sistem, zunanje izvajalne skupine inženiring

Kakšno obliko uveljavljamo v praksi, zavisi v največji meri od strategije in organizacije podjetja kot celote. Če se vsi enkratni posli v podjetju striktno organizirajo kot projekti in če je takih poslov razmeroma veliko, je razumno, da so vsi sodelavci na projektih notranji (seveda za opravljanje specifičnih del, za katera notranji sodelavci niso usposobljeni oziroma za katera nimamo notranjih izvajalcev, angažiramo zunanje izvajalce). Če pa nimamo primernih strokovnih kadrov ali če se v podjetju projekti pojavljajo le občasno, pa je pogosto bolj smotrno, da se projekt (razen inicializacije) zaupa specializiranemu podjetju ali instituciji, ki se ukvarja z inženiringom.

10 Opiši glavni sistem, skrbniški sistem in izvajalni sistem.

glavni sistem projekta - to je naročnik projekta, ki projekt naroča, opredeljuje cilje projekta in upravlja projekt

skrbniški sistem projekta je sistem vodenja projekta, ki koncipira projekt, planira projekt, pripravlja izvajanje aktivnosti, in vodi projekt. V podjetju predstavlja skrbniški sistem projektno organizacijo

izvajalni sistem projekta operativno izvaja dejavnosti projekta in poroča o realizaciji.

Za večje projekte v podjetjih (projekte, ki se delajo za vse podjetje) so glavni sistem organi upravljanja podjetja, operativni izvajalec nalog glavnega sistema pa ožje vodstvo podjetja (direktor podjetja, kolegij direktorja) ob eventuelni pomoči zunanjih svetovalcev.

Za manjše projekte v podjetjih (projekte, ki ne presegajo meje delovnih enot) je glavni sistem vodstvo delovne enote, v okviru katere se projekt izvaja (npr. služba investicij, vzdrževanja, razvojne službe itd.). V podjetjih glavni sistem opravlja svoje naloge v zvezi s projekti vzporedno s svojimi ostalimi delovnimi nalogami.

11.Prednosti in slabosti posameznih organizacijskih oblik

Hierarhična – linijska organizacija

Dobra stran hierarhično linijske organizacije je jasna razmejitev odgovornosti in pristojnosti, slabe strani pa so togost, okornost, nagnjenost k hipertropiji (množijo se pisarne in nadrejeni), slaba zasedenost zmogljivosti, ni kreativnosti.

Klasična funkcijska organizacija

Dobre strani klasične funkcijske organizacije so dobra zasedenost kapacitet in raznolikost dela. Slabe strani pa so: ne ve se kdo v nekem trenutku koga vodi in kdo je komu podrejen, lenuhi se izmuznejo, neenakomerna obremenitev, problem prioriteta pri izvajanju dela.

Matrična organizacija

Dobre strani matrične organizacije so: optimalna zasedenost kapacitet in spodbuda kreativnosti. Slabe strani pa so: pojavlja se dvojnost vodenja (disciplinsko in strokovno), pojavi se problem, kaj takrat ko ni dela za vse izvajalce.

12. Oblike in značilnosti projektnih organizacij

1. Projektna koordinacija je najbolj ohlapna in zato za hierarhično in birokratsko organizirano okolje najbolj sprejemljiva oblika organizacije. Značilnosti projektne koordinacije so:

- nima nobenih izvršilnih pooblastil, ampak le zbira informacije in pripravlja predloge za ukrepanje,
- ponavadi en sam človek, ki je neposredno podrejen direktorju podjetja – je torej le zbiralec, urejevalec in posredovalec informacij o posameznih projektih, ki jih uresničujejo funkcijske delovne enote,
- je bolj informator kot koordinator,
- je bolj primarna kot prehodna oblika ob uvajanju projektne načina dela.

2. Projektna organizacija v organizacijski strukturi podjetja

Lahko jo vključimo v obstoječo organizacijsko strukturo na naslednje tri načine, tako da:

- se za to funkcijo ustanovi posebna organizacijska enota,ž
- jo vključimo v sestav ene izmed obstoječih organizacijskih enot,
- jo lahko uresničimo z nestalno ali občasno organizacijsko tvorbo, to je s projektno skupino (timom).

3. Projektno – matrična organizacija

Temeljna značilnost take organizacije je , da funkcijski organizacijski strukturi odvzame določene vloge, gre torej za prerazdelitev vlog med funkcijsko in projektno organizacijo. Značilnosti projektno-matrične organizacije so:

- vsi viri znanja (kdo, kako) in oprema so praviloma v funkcijskih organizacijskih enotah
- projektni del organizacije ima bolj ali manj natančno opredeljeno nalogo z omejitvami in roki (kdaj, do kdaj),
- funkcijske enote izvajajo svoje dejavnosti in hkrati nastopajo kot izvajalci dejavnosti projekta, na eni strani so odgovorne svojim vodstvom, na drugi strani pa projektni organizaciji – dualnost vodenja,
- zahteva timsko delo
- osnovni pogoj za uspešnost je pravočasno in natančno planiranje vseh dejavnosti in kapacitet.

4. Popolna – čista projektna organizacija

Čisto projektno organizacijo uvajamo za uresničevanje takih organizacijskih ciljev, ki zahtevajo visoko stopnjo usklajevanja velikega števila posamičnih dejavnosti, vezanih na določen projekt, ki jih ni mogoče učinkovito speljati z ustaljeno funkcijsko organizacijsko organizacijo. Značilnosti čiste organizacije so:

- delavci iz različnih (funkcijskih) oddelkov dobijo naloge, potrebne za izvršitev projekta
- ko je projekt končan, se izvajalci razrešijo teh nalog in vrnejo v svoje matične oddelke(ali razporedijo na drug projekt),
- projektni vodje so odgovorni za izvršitev projekta ob določenem roku, z določeno kvaliteto in določenimi stroški oziroma dobičkom ter za sodelovanje z naročnikom,
- projektnim vodjem so (za čas trajanja projekta) podrejeni vsi delavci, ki sodelujejo pri izvajanju projekta, pa tudi morebitni potrebni strokovni sodelavci.

5. Ad hoc projektna organizacija je čista projektna organizacija, pri kateri pa velja, da se nenehno spreminja, prilagaja in je začasna. Ta projektna organizacija je primerna za majhne poslovne sisteme – svetovalne firme, ozko specializirana podjetja, advokatske pisarne... V teh poslovnih sistemih ni ne linijske niti matrične organiziranosti. Udeleženci so samostojni, skupne zadeve urejajo vsi, členjenost projektnega procesa je dokaj neopredeljena.

6. Dinamična mreža je čista projektna organizacijska struktura, ki je nastala kot odgovor na zelo dinamičen razvoj okolja. Poslovni sistemi se povezujejo v dinamične mreže morda za samo en poslovni dogodek. Vloga organizatorja je osrednja, ni pomembno, da jo prevzame neko posebno podjetje, to vlogo lahko prevzame katerikoli član v mreži ob pomoči ustrezne informacijske tehnologije. Pozitivne strani dinamičnih mrež so: fleksibilnost, boljša izraba človeškega potenciala in večja učinkovitost dela.

13. Navedi in opiši korake vodenja projektov

1. Organiziranje izvajanja

- razporeditev delavcev z odločbo
- zagotovitev pogojev (seznanjanje izvajalcev z na činom dela in poročanja o rezultatih dela, usposabljanje)
- izbor externih izvajalcev

2. Operativno planiranje

- identifikacija objektnega cilja
- določanje dejavnosti in nalog
- terminsko planiranje
- mrežno planiranje

3. Priprava in razdeljevanje dela

- priprava izvajanja dejavnosti
- razdeljevanje dela
- odrejanje izvajanja dejavnosti

4. Izvajanje

- izvajanje dejavnosti ni ožji predmet vodenja vanj pa sodi; operativna izvedba, kontrola kakovosti, dokumentiranje rezultatov, poročanje o dosežkih...

5. Kontrola in analiza

- kontrola – nadzor vseh rezultatov in parametrov dejavnosti
- odstopanja od planov in analiza vzrokov
- kontroliramo le pomembne in merljive veličine ne pa vsega po čez
- kakovost rezultata oz. izdelka, porabo materiala, stroške...

6. Informiranje

- informiramo neposredne sodelavce (projektni team)
- podrejene
- glavni sistem- naročnika in druge po potrebi

7. Operativno ukrepanje

Operativno ukrepanje je potrebno, kadar analiza ugotovi, da so odstopanja dejansko doseženih rezultatov od predvidenih vrednosti prevelika - da smo se preveč oddaljili od predvidene poti.

8. Popravljanje planov

Postopek popravljanja operativnih planov, ki so posledica pri spremembi zamujanja rokov, izpada predvidenih virov itd, je enak kot postopek samega operativnega planiranja. Vse akcije, ki sledijo popravkom operativnega planiranja projekta, morajo upoštevati novo stanje.

9. Zaključevanje projekta

- Projekt se normalno zaključi, ko je v celoti izvedena zadnja dejavnost v projektu in je objekt projekta realiziran – dosežen je objektni cilj projekta.
- Pri zaključevanju projekta se mora izvesti strokovna verifikacija rezultatov (strokovne komisije, institucije)
- Obračun stroškov projekta
- Primopredaja objekta projekta

14. Opiši posebnosti mrežnega planiranja

Mrežno planiranje temelji na celovitem prikazu v okviru **dejavnosti** oziroma **dogodkov** s pomočjo **mrežnega plana** oziroma mrežnega diagrama. Mrežni diagram je izdelan v grafični obliki – v obliki mreže – predstavlja zaporedje in medsebojno odvisnost opravil, dejavnosti in dogodkov, ki so potrebni za realizacijo projekta.

Vsaka dejavnost traja določen čas, ima začetni in končni dogodek in se lahko prične šele takrat, ko je nastopil dogodek, ki pogojuje njen začetek.

Postopki pri izdelavi mrežnega plana:

- Izdelava mrežnega diagrama
- Določanje virov, ki bodo potrebni pri izvajanju
- Terminsko planiranje poteka projekta
- Planiranje stroškov dejavnosti in projekta

Posebnosti te metode so , da iz zgoraj navedenih postopkov pri sestavljanju tega plana lahko določimo **kritično pot** - je pot skozi mrežni plan, ki je časovno najdaljša in definira čas trajanja projekta. S pomočjo mrežnega plana lahko identificiramo slabosti v planu (ozka grla , možnost združevanja nalog, racionalizacija...). Z **optimiranjem** projekta te slabosti eliminiramo, s tem pa skrajšamo čas trajanja, izboljšamo tehnične rešitve in znižamo stroške projekta.

15. Navedi projektno dokumentacijo in zahteve zanjo?

Projektna dokumentacija je skupek dokumentov, ki se nanašajo na projekt. Dokument je sestavljen iz forme in podatkov. To dvoje je sporočilo, ki postane informacija v trenutku, ko ga uporabnik sprejme, razume in koristno uporabi. Dokument je zapisan na nekem nosilcu, običajno je to papir ali računalniški magnetni medij. Vsak izdelan dokument ima svojo odgovorno osebo. Pred uporabo mora odgovorna oseba dokument pregledati. Urejeno mora biti spremljanje sprememb in zamenjav dokumentacije.

Vsak dokument gre skozi štiri faze:

- izdelava osnutka;
- potrditev osnutka – izdelava veljavne inačice dokumenta;
- distribucija dokumenta na vsa mesta, za katera je veljaven;
- arhiviranje dokumenta.

Projektno dokumentacijo sestavljajo:

- obrazci;
- zbirke;
- gradiva;
- sestavljena gradiva;
- poročila;
- pogodbe;
- odločbe;
- predpisi in navodila;
- informacijska dokumentacija;
- izvedbena dokumentacija.

Oblika projektne dokumentacije ni mogoče predpisati, jo pa skušamo standardizirati.

16. Izdelaj pristop do vodenja projekta za praktični primer: postavitve tehnološke linije, razvoj novega izdelka, priprava projektne dokumentacije...

Glej primere vaj!!!!!!

Iz gradiva ne znam izluščiti odgovora!

17. Navedi ključne aktivnosti pri vzpostavitvi organizacije vodenja projekta.

Projekt sestavlja množica dejavnosti, ki jih jih izvaja veliko število ljudi, vanj je vključenih mnogo virov. Potrebno je opredeliti njihove naloge in pristojnosti ter razmejiti medsebojne odnose, zlasti upravljanje, vodenje in operativno izvajanje.

Projektno delo je treba organizirati tako, da se razdeli udeležence v:

- **glavni sistem projekta** (naročnik, usmerja k ciljem in upravlja projekt)
- **sistem vodenja in skrbništva projekta** (vodi izvajanje projekta in predstavlja podjetje)
- **sistem izvajanja projekta** (izvaja projekt)

1. **NAROČNIK PROJEKTA:** definira končni cilj, postavlja roke za dokončanje projekta, zagotavlja vire, postavlja in razrešuje vodjo projekta. Vodstvo projekta je odgovorno izključno le naročniku.

2. **ODLOČITVENA SKUPINA:** lahko jo določi naročnik in sicer za sprejemanje tekočih operativnih odločitev, spremljanje napredovanja projekta, ocenjuje rezultate ter pripravlja predloge za spremembo ciljev.

3. **VODJA PROJEKTA:** je oseba, ki operativno vodi projekt. Vodja projekta imenuje svojega namestnika, člane vodstva projekta, skrbnika projekta, strokovnega tajnika projekta, vodje in namestnike vodij dejavnosti ali podprojektov.

4. **VODSTVO PROJEKTA:** se ustanovi pri obsežnejših projektih v njemu pa morajo strokovnjaki iz različnih področij (tehnologija, finance, trgovina, pravo...)
Vodstvo oz. vodja projekta lahko določi skrbnika projekta. Ta vodi operativne posle vodenja, lahko pa tudi operativno vodi posamezen projekt.

5. **STROKOVNI TAJNIK PODJETJA:** opravlja zlasti vsa administrativna dela v zvezi z projektom.

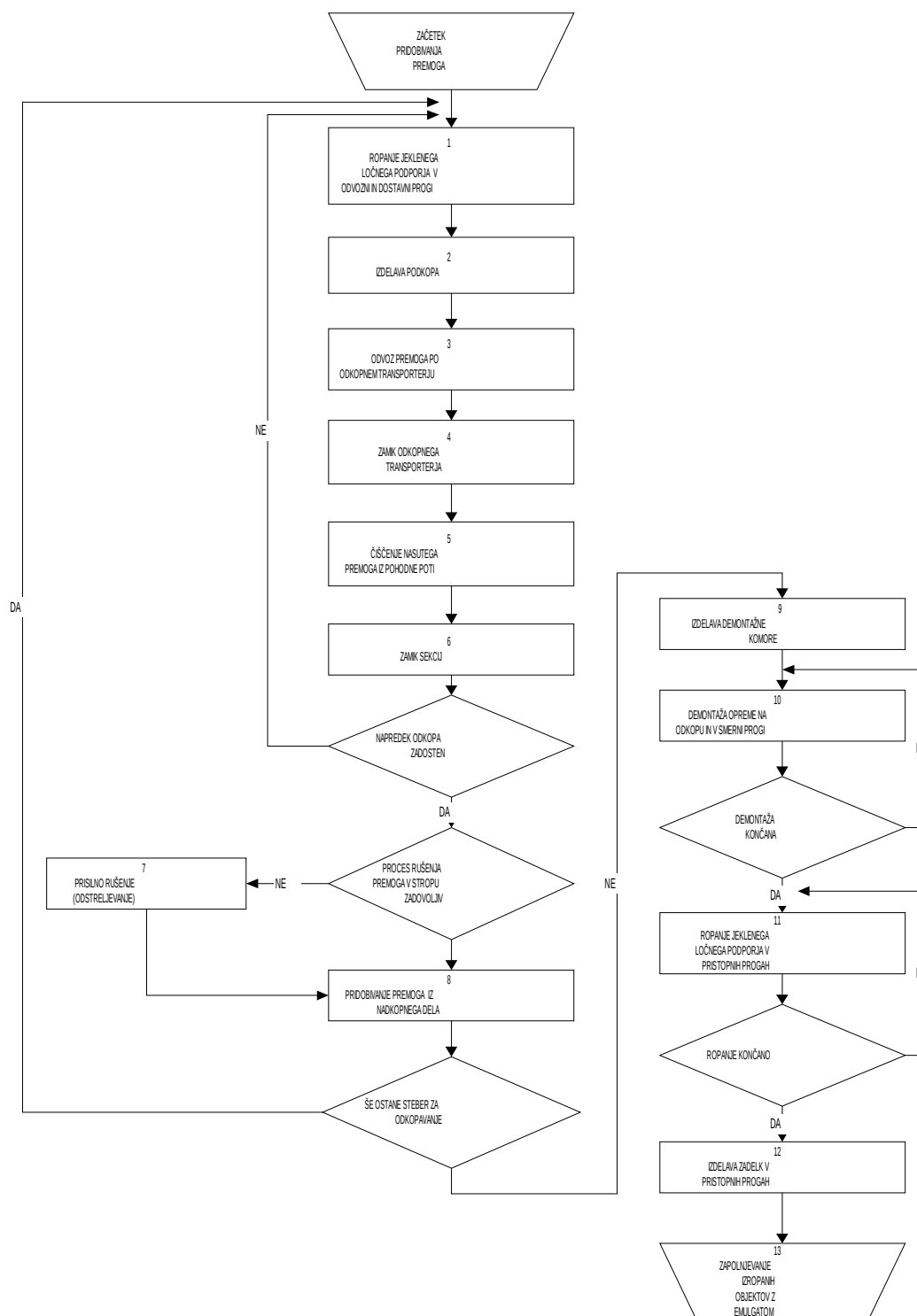
6. **VODJA DEJAVNOSTI, SKUPINE DEJAVNOSTI, DELNEGA PROJEKTA ALI PODPROJEKTA:** vodja oz. vodstvo projekta za vsako dejavnost, skupino sorodnih dejavnosti, delni projekt ali podprojekt določi vodjo dejavnosti.

7. **IZVAJALCI:** opravljajo oz. operativno izvajajo posamezne dejavnosti ali skupine dejavnosti v okviru celotnega projekta.

8. **PODIZVAJALCI:** angažirajo jih izvajalci del takrat, kadar je potrebno opraviti specifična opravila, za katera izvajalci niso usposobljeni ali pooblašeni.

SVETOVALCI: so predstavniki svetovalne, izobraževalne ali kake druge institucije ali podjetja, ki sodelujejo v projektu kot člani projektne skupine, odločitvene skupine ali kot člani obeh skupin.

18. Izdelaj diagram poteka.



19 Navedi ključne korake projektnega vodenja z uporabo programa Mikrosoft Project 98.

Microsoft project 98 je najbolj razširjen programski paket za pomoč pri načrtovanju in vodenju projektov z modeli treh prvin: **čas, vir, stroški** na temelju členitve projekta na aktivnosti oziroma naloge. Možnosti, ki jih ponuja MS project 98 so naslednje:

Načrtovanje in spremljanje vseh aktivnosti, kontroliramo enostavne in kompleksne projekte.

Sestavljanje liste nalog-plana projekta sestavimo svoj začetni plan. Preverjamo vse detajle in imamo ves čas kontrole nad njim.

Upravljanje z viri (ljudje, sredstva) in jih planiramo pri naših delovnih nalogah.

Kontrola stroškov podjetja spremljamo vse stroške projektnega proračuna temeljajoče na urnih postavkah in fiksnih stroških.

Hiter dostop do informacij, informacije lahko iščemo v različnih pogledih. Vstavljamo ali spreminjamo podatke v tabeli ali koledarju, prikažemo pogled projekta v grafu ali tabeli, spremljamo detajle nalog in virov v običajnih tabelah.

Prikaz dodatnih informacij in opozoril, -specifične probleme, -dodatne informacije.

Prikaz plana na željen način, oblikujemo obliko prikaza nalog, kolon ali grafov.

Oblikovanje poročil in njihov izpis, lahko jih izpišemo v vsakem trenutku.

Učinkovito vzdrževanje plana, prilagajamo naš plan realnemu stanju projekta. Predvidimo lahko naše nadaljnje probleme in jih še pravočasno preprečimo.

Mnogovrstno projektno vodenje povezujemo več projektov in jih združimo v enega.

Koordinacija projekta s komerkoli, po E-mail ali internetu.

Povezava z drugimi MS programi

Osnovni koraki, ki jih izvedemo s programom MS project:

-**opredelitev projektnega modela** (naziv projekta, cilji, vodja, rok za začetek in konec, okvirni predračun, pogoji za izvedbo sodelavci, proj. skupina viri sredstva)

-**vnos novega projektnega modela**,

-**projektni koledar** (preuredimo v delovni koledar).

-**podrobna členitev projekta** (vsako opredeljeno nalogo členimo na nadaljnje bolj podrobne naloge.

-**povezave med nalogami** (konec k začetku, začetek k začetku, konec h koncu itd.)

-**časovna analiza** (trajanje naloge)

-**določevanje virov**, (izvajalci in viri, odgovorne izvajalce sodelavce, stroje naprave, materiale denarne vire, energetske vire)

-**stroškovna analiza** (neposredne stroške iz urnih postavk virov, stroške enkratne rabe, neposredne stroške v znesku za nalogo)

-**podprojekti in projekti** (povezovanje podproj. v projekt)

-**projekti in skupni viri**,

-**administracija projektov** (opomniki projekta)

20 Opiši naloge naročnika projekta, vodje projekta ter članov projektnega tima.

Najpomembnejša **naloga naročnika** je definiranje končnega cilja projekta (namenskega cilja, projektne naloge), k čemur spada tudi točno preciziranje tega, kdaj je projekt končan, To namreč, da zadnje ni vnaprej dovolj točno definirano, je namreč pogosto osnova za neprijetne, a povsem nepotrebne spore ob zaključevanju projektov. Cilj mora biti kvantificiran in časovno opredeljen.

Ob zaključku projekta naročnik prevzame objekt projekta.

Naročnik projekta zbira in zagotavlja vire sredstev, postavlja in razrešuje vodjo (ali vodstvo) projekta ter kontrolira uspešnost dela vodstva projekta. Iz tega sledi, da je vodstvo projekta odgovorno naročniku projekta. Pri tem je potrebno posebej naglasiti, da je vodstvo projekta odgovorno izključno le naročniku.

V primeru, da je naročnikov več, mora biti formiran konzorcij, ki predstavlja enotnega naročnika, da se tako izognemo več pogosto neusklajenim zahtevam in ciljem. Tak konzorcij pa vodi projektni svet, ki je sestavljen iz predstavnikov naročnikov.

Vodja projekta je oseba, ki operativno vodi izgradnjo (oblikovanje in uresničevanje) projekta. Vodja projekta odloča o načinih uresničevanja sprejetih ciljev v okviru pooblastil, ki mu jih da naročnik projekta oziroma odločitvena skupina in ki so zapisana v pravilniku organizacije projekta oziroma v organizacijskem predpisu ali v pogodbi med naročnikom in vodjo projekta. Vodja projekta imenuje (predlaga imenovanje) svojega namestnika, člane vodstva projekta, skrbnika projekta, strokovnega tajnika projekta, vodje in namestnike vodij dejavnosti ali podprojektov. Vodja projekta mora skrbeti za oblikovanje in vzdrževanje plane projekta, spremljati realizacijo projekta in kontrolirati rezultate, prilagajati stil vodenja situaciji, komunicirati z udeleženci, komunicirati z naročnikom, zaključuje projekt.

Člani projektnega tima opravljajo oziroma operativno izvajajo (odvisno od nivoja) posamezne dejavnosti ali skupine dejavnosti v okviru celotnega projekta. Člani morajo biti strokovnjaki za področja, ki so pomembna pri določenem projektu.

