



B&B
VIŠJA STROKOVNA ŠOLA

Diplomsko delo višješolskega strokovnega študija
Program: Poslovni sekretar

OSNOVE VODENJA PROJEKTOV

Mentorica: mag. Marina Trampuš
Lektorica: Andreja Tasič

Kandidatka: Erika Skubic

Kranj, marec 2011

ZAHVALA

Zahvaljujem se Ani Peklenik, prof. za spodbudo, pomoč in nasvete pri izdelavi diplomske naloge. Prav tako se zahvaljujem za takojšen odziv in strokovno vodenje diplomske naloge mentorici mag. Marini Trampuš.

Hvala tudi prijateljem, sodelavcem, predvsem dr. Poloni Preša, in mojim najbližjim, ki ste me spodbujali pri ustvarjanju in mi bili v pomoč.

Posebna zahvala velja hčeri Daši, ki je z razumevanjem sprejela mojo študijsko obveznost.

IZJAVA

»Študentka Erika Skubic izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom mag. Marine Trampuš.«

»Skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovoljujem objavo tega diplomskega dela na spletni strani šole.«

Kranj, januar 2011

Podpis: _____

POVZETEK

Temeljni cilj diplomskega dela je prikazati pomen osnove vodenja projektnega dela in na kaj vse je treba paziti, da bi bila izvedba projektnega dela uspešna ter učinkovita. Poleg omenjenega sem želela izpostaviti, da bodo v prihodnosti projekti izjemnega pomena za izvajanje strategije podjetja in doseganje ciljev koristi v prihodnosti.

Pri tem je cilj naloge prikazati ustrezno vodenje in predstaviti vlogo vodje projekta kot delo projektnega ravnanja.

V diplomski nalogi je predstavljena raziskava o tem, da je prvi korak pri doseganju ciljev projekta vsekakor določitev članov in ravnatelja skupine, ki bo zadolžen za uspešno izvedbo projektov. Pri določanju članov skupine je vodja projekta upošteval predvsem ustrezno znanje in izkušnje, ki so potrebni za doseganje zastavljenega cilja. V raziskavi ugotavljam tudi omejitve s časom, finančnimi sredstvi in razpoložljivo opremo.

Vodja projekta je vpleten v vse faze projektnega dela, medtem ko so ostali člani skupine vpleteni le v določene aktivnosti projekta.

Ključne besede

- vodenje
- projektno delo
- uspešnost
- cilj
- čas

ABSTRACT

The ultimate objective of the thesis is to show the importance of project management basics. Apart from that, it deals with the things that need to be dealt with care to make sure that the implementation of the project is successful and effective. In addition to this, I wanted to point out that in the future projects will be of vital importance for the implementation of the company strategy and objectives of future benefits.

In so doing, I would like to highlight the objective of showing proper leadership, and to present the work of the project leader as the work of project management.

This thesis presents a study that shows that the first step in achieving the objectives of the project is certainly to determine the team members and the head of the group. The latter will be responsible for successful project implementation. In determining the members of the project, the manager takes note of relevant knowledge and experience necessary for achieving the goal. The research also notes the limits of time, financial resources and available equipment.

The project manager is involved in all phases of project work, while other team members are involved only in specific project activities.

Keywords

- leadership
- project work
- performance
- goal
- time

KAZALO

1	UVOD	1
1.1	PREDSTAVITEV PROBLEMA	1
1.2	PREDSTAVITEV OKOLJA.....	2
1.3	PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE.....	2
1.4	METODE DELA.....	2
2	OPREDELITEV PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA	4
2.1	PROJEKT IN PROJEKTNO VODENJE MENEDŽMENTA	5
2.2	OPREDELITEV PROJEKTA IN MENEDŽMENTA	6
2.3	PROJEKTNA ORGANIZACIJA	7
2.3.1	Vrste projektnih organizacij	7
2.3.2	Model vodenja	7
2.3.3	Splošna opredelitev ravnanja	8
3	PLANIRANJE PROJEKTA	10
3.1	POMEN PLANIRANJA PROJEKTA	10
3.2	UVELJAVLJANJE PROJEKTA.....	10
3.3	KADROVANJE	11
3.4	VODENJE	13
3.5	KOMUNICIRANJE	13
3.6	MOTIVIRANJE	14
4	ORGANIZIRANJE PROJEKTA	15
4.1	UDELEŽENCI PROJEKTA IN NJIHOVE VLOGE V PROJEKTU.....	15
4.2	ZAHTEVE PROJEKTA	15
4.3	OPREDELITEV POLITIKE IN CILJEV.....	15
4.4	DOLOČANJE ODGOVORNOSTI ZA KAKOVOST PROJEKTA	16
4.5	PLANIRANJE ZA DOSEGANJE CILJEV POLITIKE KAKOVOSTI.....	18
4.6	ZAGOTAVLJANJE VIROV ZA IZVAJANJE PLANIRANIH CILJEV	18
4.7	KONTROLA IZVAJANJA PROJEKTA	19
4.8	PREGLED PROJEKTA S STRANI VODSTVA.....	19
5	VODENJE PROJEKTA	21
5.1	OBVLADOVANJE RAZVOJA.....	21
5.2	PREGLED RAZVOJA REZULTATOV	21
5.3	SPREMEMBA RAZVOJA.....	22
5.4	NABAVA OSNOVNIH SREDSTEV.....	22
5.5	SPREJEM IN ZBIRANJE PONUDB PREDLOGA	22
5.6	NABAVA IN PREVZEM	22
5.7	IZBOR DOBAVITELJA.....	23
5.8	PROCES DELA V PLEMENITILNICI.....	23
5.9	PREDOBDELAVA	23
5.10	BARVANJE	23
5.11	APRETIRANJE.....	24
5.12	LAMINIRANJE.....	24
5.13	PREGLEDOVANJE – ADJUSTIRANJE.....	24
6	KONTROLA IN PRESOJA PROJEKTA	25
6.1	OPIS PLANOV KAKOVOSTI	25
6.2	ZBIRANJE INFORMACIJ O ZAHTEVAH.....	25
6.3	DOLOČANJE KONTROLNIH IN PREVZEMNIH TOČK	25
6.4	OBLIKOVANJE KONTROLNE TEHNOLOGIJE	26
6.5	UVAJANJE KONTROLE KAKOVOSTI	26
6.6	ANALIZA ZAPISOV O KAKOVOSTI.....	27

6.7	IZDELAVE TEHNIČNIH ZAHTEV ZA KAKOVOST DOBAVITELJEM	27
6.8	KONTROLA IN PREIZKUŠANJE	27
6.9	OBVLADOVANJE NESKLADNOSTI PROIZVODOV	28
7	RAVNANJE S PROJEKTNIMI TVEGANJI	30
7.1	PONUDBA IZDELKA	30
7.2	ANALIZA VZORCA	30
7.3	IZDELAVA PONUDBE	30
7.4	SPREJEM NAROČILA	31
7.5	IZDELAVA LETNEGA PLANA	31
7.6	IZDELAVA MESEČNEGA PLANA	31
7.7	OBLIKOVANJE TERMINSKEGA PLANA	31
7.8	IZVAJANJE TERMINSKEGA PLANA	31
7.9	KAKOVOST DOBAVITELJA	32
7.10	SLEDLJIVOST VHODNIH MATERIALOV	32
7.11	IDENTIFIKACIJA KONČNIH IZDELKOV	32
7.12	ODDAJA IZDELKOV V SKLADIŠČE	33
8	RAZISKAVA	34
8.1	OPREDELITEV NAMENA CILJA RAZISKAVE	34
8.2	ANALIZA IN OBDELAVA PODATKOV	34
8.3	ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE	34
8.4	RAZPRAVA IN UGOTOVITVE	43
9	ZAKLJUČEK	44
	LITERATURA IN VIRI	45
	PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK	46

KAZALO SLIK

SLIKA 1:	DEFINICIJA PROJEKTA	4
SLIKA 2:	GLAVNE FAZE PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA	5
SLIKA 3:	ZGRADBA PROCESA V PROJEKTU	9
SLIKA 4:	PROCES ZAPOSLOVANJA	12
SLIKA 5:	SHEMA POTEKA REŠEVANJA REKLAMACIJ S TRŽIŠČA	29
SLIKA 6:	SKUPNA VKLJUČENOST V PROJEKT PO SPOLU	35
SLIKA 7:	STOPNJA IZOBRAZBE	35
SLIKA 8:	DELOVNA DOBA V DRUŽBI	36
SLIKA 9:	STAROST V DRUŽBI	36
SLIKA 10:	LASTNOSTI DOBREGA VODJE	37
SLIKA 11:	DEJAVNIK MOTIVIRANJA NA DELOVNEM MESTU	38
SLIKA 12:	ZAHTEVNOST DELA PRI PROJEKTU	39
SLIKA 13:	DELOVNE RAZMERE ZA IZVEDBO PROJEKTA	40
SLIKA 14:	STOPNJA VKLJUČENOSTI V PROJEKT	41
SLIKA 15:	VIZIJA RAZVOJA	41
SLIKA 16:	URA DELA PRI POSAMEZNIH DELOVNIH FAZAH	42

KAZALO TABEL

TABELA 1:	PRIMERJAVA NAČINOV VODENJA – SKRB ZA LJUDI IN SKRB ZA NALOGE	8
TABELA 2:	MATRIKA ODGOVORNOSTI ZA KAKOVOST	16
TABELA 3:	SHEMA POTEKA NADZORA	20

1 UVOD

Začetek vsakega projekta za nov izdelek je ideja, od katere se skozi raziskave najde prava pot razvoja. Od uspešnega vodenja projektov je odvisen tudi finančno-ekonomski, tehnološki in socialni položaj organizacije.

Kljub ustreznemu planu podrejeni zaposleni naredijo stvari drugače, kot je zamišljeno oziroma kot si jih zamisli vodja. Ali bodo sodelovali v smeri doseganja ciljev, je v veliki meri odvisno od načina komuniciranja vodje s sodelujočimi v projektu, na kakšen način zaposleni opravijo svoje delo na delovnem mestu in kako omogočiti dejavnike izboljšav. Za vodenje projektov je pomembno, da zna vodja spodbuditi svoje podrejene, jim prikazati pomen njihovega dela in vpliv na motiviranost, zlasti koristijo nagrade, ki jih bodo ti z uspešno izvedbo dela dosegli.

Pri vodenju projektov je pomembno razviti cilj zadovoljstva zaposlenih, ki so vključeni v projekt, in pri tem izdelati predvsem kakovosten, učinkovit in kupcu uporaben izdelek.

Delo vodje projektov je zato ustvarjalno, po eni strani samostojno, po drugi pa izrazito timsko delo, pomembno pri tem je, da mora vodja organizacije pridobiti ustrezno strokoven in izobražen kader.

1.1 PREDSTAVITEV PROBLEMA

Osnovni problem, ki bo obravnavan v diplomski nalogi, je analizirati lastnosti vodenja dela v organizaciji podjetja na področju izobrazbe, delovne dobe, delovnih razmer in ne nazadnje vizije razvoja zelenega izdelka in organizacije. Namen diplomskega dela je ugotoviti, kako vodje vodijo projekte in izpolnjujejo potrebe ter pričakovanja zaposlenih. Pridobiti želim podatek o zaposlenih, ki so vključeni v projekt; kako so zadovoljni z delom, osebnimi prejemki in sodelavci ter ostalimi dejavniki, ki vplivajo na motivacijo v podjetju.

Za podjetje je pomembno, da pridobi objektivno sliko o kakovosti vodenja projektov, saj dejansko stanje predstavlja osnovo za poznejše oblikovanje ustreznih ukrepov in aktivnosti za dvig kakovosti poslovnega okolja.

Vsekakor se morajo vodje zavedati, da k uspešni izvedbi projekta največ prispeva projektna ekipa. Da bo ta uspešno izvedla projektne aktivnosti, morajo biti njeni člani razporejeni na delo tako, da se upošteva njihovo znanje in sposobnosti ter ujemanje z ostalimi člani, vključenimi v projekt. Za uspešno vzdušje med člani ekipe pa je bistvenega pomena vodja.

Na podlagi pridobljenih rezultatov je cilj posredovati vodstvu predloge spodbujanja vodenja projektov in predlagati dejavnike, ki ovirajo konkretne ukrepe pri izboljšanju stopnje zadovoljstva v podjetju.

1.2 PREDSTAVITEV OKOLJA

V diplomski nalogi želim prikazati vodenje kot enega od pomembnejših dejavnikov vplivanja, motiviranja, spodbujanja in usmerjanja projektne ekipe, da bi učinkovito izvajala delegirane naloge in tako pripomogla k doseganju zastavljenih ciljev ter izboljšav. Zato je cilj dela tudi dokazati hipotezo, da je uspešnost izvedbe dela povezana z ustreznim vodenjem projektne ekipe.

V diplomski nalogi se nameravam osredotočiti na organizacijo, v kateri sem zaposlena. Organizacija xy je specializirana za proizvodnjo lepljivih in nelepljivih medvlog za konfekcijsko industrijo, industrijo usnjene konfekcije in obutveno industrijo, sledi ji program za lahko konfekcijo ter medvloge, namenjene za elastične materiale. Dvajsetodstotni tržni delež se proda na slovenskem trgu, preostalih osemdeset odstotkov izdelkov se izvaža v države EU in Severno Ameriko. Pred leti se je podjetje začelo prestrukturirati z razvojem novih zaščitnih laminatov – to so laminati, ki se uporabljajo za zaščito oseb ali predmetov. Naj omenim, da želimo svoj proizvodni program razširiti tudi na področje vojaške zaščitne industrije, avtomobilske industrije, medicine in gradbeništva.

Pri pisanju diplomske naloge bom upoštevala vse vidike komuniciranja, motiviranja in vodenja. Vključila bom tudi kadrovanje članov projektne ekipe, ki ga nekateri obravnavajo kot del vodenja, drugi spet kot posebno funkcijo ravnanja.

1.3 PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE

Predpostavljam, da je na voljo dovolj uporabna deskriptivna metoda s področja domače in tuje literature projektne vodenja, s katero bom lahko potrdila, da vodenje projekta uspešno vpliva na izvedbo končnega izdelka in zaposlene, vključene v projekt.

Večjih omejitev ne pričakujem. Pri zbiranju in proučevanju problematike analize sem se osredotočila na vodenje projektov v organizaciji, kjer sem zaposlena.

Diplomska naloga temelji na splošni raziskovalni metodi spoznavnega procesa. Rezultati raziskave bodo prikazani v slikah in grafih.

1.4 METODE DELA

Diplomska naloga bo sestavljena iz dveh delov. Teoretični del bo vseboval opis osnov vodenja projektov, praktični del pa izdelavo raziskave, ki temelji na anketnem vprašalniku.

V prvem delu diplomske naloge so opredeljeni projektni menedžment, planiranje, organiziranje, uveljavljanje in kontroliranje projektne dela. Podrobneje bo opisana udeležba projektne ekipe, naloge in odgovornosti vključenih v projekt. Predstavljeni bodo še kontrola in presoja projekta ter ravnanje s projektnimi tveganji.

V drugem delu diplomske naloge je podrobneje predstavljeno projektno delo. V raziskavi, ki temelji na anketnem vprašalniku, sem pridobila podatke: kateri dejavniki vplivajo na motivacijo na delovnem mestu, kakšna je stopnja zahtevnosti na delovnem mestu, kakšne so delovne razmere, stopnjo vključenosti in vizijo razvoja, da bo projektno delo doseglo večjo učinkovitost in uspešnost.

Struktura naloge je razdeljena v devet vsebinskih poglavij. Takoj za uvodom sem opredelila projektni menedžment, kjer sem opisala pomen ravnateljeve funkcije, ki usmerja zaposlene pri doseganju ciljev. Tretje poglavje opisuje planiranje projekta, ki je sestavljeno iz kadrovanja, vodenja, komuniciranja in motiviranja. Četrto poglavje se nanaša na organiziranje projekta in udeležence v projektu, njihove vloge pri uveljavljanju pri projektih. V tem poglavju sem opredelila, kdo so odgovorni in pooblaščenici za kakovost projekta v organizaciji. Peto poglavje opisuje vodenje in motiviranje projekta, kjer sem opisala postopek izdelave od začetka do konca odločitvenega izdelka. V šestem poglavju sem opisala opredelitev kontrole in presoje projekta, kjer sem opredelila predvsem pomen tehničnih zahtev za kakovost, kontrolo in preizkušanje izdelka. Nato sem v sedmem poglavju obrazložila ravnanje s projektnimi tveganji, kjer sem opredelila pomen ponudbe izdelka oziroma analizo izdelka in pomen letnih, mesečnih ter terminskih planov. V osmem poglavju sem opravila analizo raziskave, ki sem jo izvedla v družbi, kjer sem zaposlena, in z zaposlenimi, ki so vključeni v projekt.

V zadnjem delu sem podala svoja razmišljanja in ugotovitve, do katerih sem prišla v diplomski nalogi.

2 OPREDELITEV PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Ravnatelj je nosilec ravnalne funkcije, ki usmerja zaposlene pri doseganju ciljev organizacije skozi štiri kritične aktivnosti: planiranje (določanje ciljev), organiziranje (določevanje nalog, ki morajo biti zaključene – narejene za uresničevanje planiranih ciljev), vodenje (zagotavljanje, da primerni ljudje opravljajo ustrezno delo) in motiviranje (doseganje visoke produktivnosti zaposlenih) ter kontrola (zagotavljanje uresničevanja ciljev s spremljanjem kakovosti posameznih aktivnosti).

Menim, da mora biti nosilec projekta izredno delovna oseba. Ne zadostuje, da projekt samo zastopa, temveč si ga mora iniciativno in ustvarjalno zamisliti, ga izoblikovati in razčleniti. Meje ravnateljve ustvarjalnosti ustvarja upravljanje.

V literaturi lahko srečamo številne opredelitve projektov, vse te opredelitve pa se razlikujejo v določenih podrobnostih, vendar pa so si v celoti vsebinsko podobne. Vsak projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene, proces je enkratna dejavnost, trajanje je omejeno, prav tako stroški in poraba poslovnih prvin pri projektu, projekt mora biti vodljiv (Dimovski, Penger, Žnidaršič, 2003, str. 109). Doseganje ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi procese planiranja organiziranja, vodenja in kontroliranja virov je ena izmed mnogih opredelitev, ki jih ima organizacija na razpolago (Daft, 2000, str. 266).

Slika 1: Definicija projekta



Vir: http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/32_kaj_je_projekt.html, 7. 10. 2008.

Tako lahko iz razlag pojma projekt dobimo glavne značilnosti:

- vsak projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene;
- projekt je enkratna dejavnost, ki se v povsem enaki obliki in zaporedju običajno ne ponavlja;
- vsak projekt ima omejeno trajanje glede časa, stroškov porabe poslovnih prvin pri projektu;
- projekt mora biti vodljiv, možno ga je planirati, uveljavljati in kontrolirati;
- vsak projekt ima svoje cilje in namen, ki ju določi naročnik projekta.

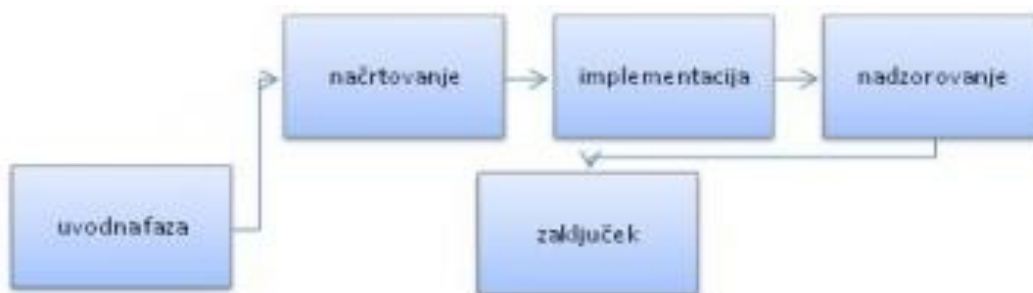
2.1 PROJEKT IN PROJEKTNO VODENJE MENEDŽMENTA

Pri izvedbi projekta sodeluje nosilec projekta, ki je odgovoren za izvedbo končnega izdelka v skladu z zastavljenimi cilji. Njegove naloge so planiranje, organiziranje, uveljavljanje in kontroliranje. Cilji so zaključiti projekt v predvidenem roku, s predvidenimi stroški in predvideno kakovostjo.

Iz zgoraj omenjenih nalog je razvidno, da naj bi vsak projekt imel tudi koncept projektnega menedžmenta, in sicer kot discipline vodenja projekta od spočetja do rojstva novega produkta (storitev) oziroma od zasnove do zaključka. Podrobneje lahko sem prištejemo še dejavnosti, kot so usklajevanje (aktivnosti, sredstev in tima), planiranje (stroškov, rokov, faz, ciljev), uveljavljanje (motiviranje, komuniciranje, vodenje) in sam nadzor nad izvedbo projekta. Pri tem gre projekt po že zgoraj omenjenem tradicionalnem pristopu projektnega menedžmenta skozi pet glavnih faz:

- uvodna faza,
- faza projektnega načrtovanja,
- faza implementacije projekta,
- faza nadzora in
- zaključna faza.

Slika 2: Glavne faze projektnega menedžmenta



Vir: PM BOK, 2004, stran 40

Kot je razvidno s slike, si faze projekta sledijo v vzročno-posledičnem odnosu in so druga drugi pogoj. Pri tem je treba opozoriti, da redko kdaj celoten projekt poteka po zamišljenem prvotnem načrtu, zato je uspešno vodenje projektov odvisno tudi od nenehnega načrtovanja in preverjanja.

2.2 OPREDELITEV PROJEKTA IN MENEDŽMENTA

Projekti so znani že dolgo časa. Če se ozremo nekoliko v zgodovino, lahko ugotovimo, da je bila vrsta največjih uspehov v zgodovini človeštva (npr. gradnja piramid, templjev, Kitajskega zidu, vesoljski polet, razna medicinska odkritja ...) dosežena s pomočjo projektov. Že takrat so projekte spremljali problemi sodobnega projektnega menedžmenta, kot so nezadostna delovna sila, negotova finančna sredstva, močan vpliv strank in podobno. V tistem času govorimo o projektih, katerih ravnanje je temeljilo predvsem na izkušnjah in praktičnih spoznanjih. Danes pa so projekti in projektni menedžment mnogo bolj razširjeni in pomembni kot nekoč. Tudi kompleksnost teh je danes veliko večja.

Razvoj projektov in projektnega menedžmenta je močno povezan tudi z razločevanjem kontinuiranega proizvodnega dela od enkratnih in neponovljivih procesov. V novejšem času je tako vedno več enkratnih aktivnosti, od uvajanja novih proizvodov in storitev na trg do nujnih inovacij, ki so v bistvu samo skupek nenehnih inovacijskih projektov. Proti sredini prejšnjega stoletja se tako pojavlja vedno več projektov na najrazličnejših področjih: vzdrževanje, gradbeništvo, raziskovanje, razvoj, umetnost, šport, politika, psihologija, medicina, torej na vseh možnih področjih.

Newman in drugi (1987, str. 140) opredeljujejo projekt kot množico povezanih aktivnosti, ki so relativno ločene od drugih dejavnosti. Projekt ima določen namen in cilje. Lahko je del širšega programa, vendar je njegova prednost v tem, da določi manjšo, jasno razmejeno dejavnost, ki ima svoje cilje, alternative in aktivnosti.

Bernot (1989, str. 1) ga opredeljuje kot nerutinsko, neponavljajočo se, enkratno akcijo v določenem časovnem obdobju, v določenem finančnem okviru in z določenim ciljem.

Burke (1993, str. 9) opredeljuje projekt kot skupino aktivnosti, ki si sledijo v logičnem zaporedju, da bi uresničili cilje, ki jih postavlja porabnik. Značilnosti projekta so začetek in zaključek, življenjski cikel, enkratnost ali neponovljivost, poraba sredstev in vključevanje zaposlenih.

Spiner (1997, str. 4) opredeljuje projekt kot zbir aktivnosti, ki se odlikujejo po naslednjih značilnostih: začetek in zaključek, določeni cilji, določen proizvod ali storitev, enkratnost, poraba časa, dela in storitev.

Wysocki (2003, str. 3) opredeljuje projekt kot zaporedje edinstvenih, kompleksnih in med seboj povezanih aktivnosti, ki imajo en cilj ali namen in se morajo zaključiti v določenem času, brez proračuna ter v skladu s planom.

Različni avtorji tako različno opredeljujejo projekt. Vse opredelitve pojma projekt se sicer med seboj razlikujejo v določenih podrobnostih, vendar pa so si v celoti vsebinsko precej podobne.

2.3 PROJEKTNA ORGANIZACIJA

Pod pojmom projektna organizacija razumemo organizacijsko strukturo za vodenje in izvajanje projekta v okviru obstoječe organizacije podjetja ali drugega sistema. Namen projektne organizacije je kombiniranje zadostnih zmogljivosti (ljudi, materiala, opreme in finančnih sredstev), ki jih zahteva izvedba projekta, da so uspešno doseženi njegovi cilji. Projektno organizacijo moramo deliti na:

- organizacijo projektnega menedžmenta in
- celovito projektno organizacijo v podjetjih ali drugih organizacijah.

2.3.1 Vrste projektne organizacij

Osnovne oblike organizacij so naštetje spodaj.

- **Čista** projektna organizacija: je pravzaprav samostojna organizacija projektnega menedžmenta. Ta nastopa kot vzporedna organizacija v notranji organizaciji podjetja. Vodstvo te organizacije prevzame popolno odgovornost za projekt. Projektni sodelavci so vanj vključeni med projektom. Govorimo tudi o avtonomnem projektne menedžmentu; notranja organizacija se mora prilagoditi značilnostim projekta. Lahko izvaja samo vodenje izvajanja projektov, lahko pa v okviru nje organizira še določeno izvajanje nadzorne dejavnosti, ekonomike podjetja, vodenje dokumentacije, kontroliranje plana, vzdrževanje projektne informacijskega sistema. Organizirane niso občasno, temveč ves čas delovanja čiste projektne organizacije, kar pomeni praviloma do konca projekta.
- **Vplivna** projektna organizacija, imenovana tudi štabni projektni menedžment: projektni menedžment ima samo omejene naloge in pristojnosti, najpogosteje v obliki koordinacije in morebiti še planiranja, predvsem pri pripravi zagona projekta. Nastopa kot projektna organizacija na najvišji ravni. Problem je v delitvi odgovornosti za projekt med najvišjim, funkcijskim in projektne menedžmentom, predvsem zato, ker projektni menedžment ne more v celoti odgovarjati za čas, stroške in pričakovanja v zvezi s cilji projekta.
- **Matrična** projektna organizacija je pravzaprav združitev čiste in vplivne organizacije z razmejitvijo odgovornosti in nalog med linijsko oziroma funkcijsko organizacijo menedžmenta. Nakazuje problem dvojne odgovornosti, saj je izvajalec projekta po eni strani odgovoren svojemu funkcijskemu vodstvu – izvaja namreč dela, ki niso vezana samo na projekt, po drugi strani pa tudi projektne menedžmentu, če izvaja dela pri projektu. Za razčiščenje problemov, ki izhajajo iz te dvojnosti, je matrična organizacija najprimernejša, če je ne obravnavamo kot končno organizacijo, temveč kot pripomoček za vzpostavitev dogovorjenega načina vodenja in izvajanja.

2.3.2 Model vodenja

Narejenih je bilo že veliko raziskav o tem, kakšno je uspešno vodenje, ugotovitve so si različne. Povsem enopomenskih ugotovitev ni. Če bi o tem obstajal preprost odgovor, bi bili vsi vodje uspešni (Možina in drugi, 2002, str. 517). Vodenje je treba prilagoditi značilnostim konkretne organizacije, vodja se mora soočiti z različnimi

načini vodenja. Želeno je uporabiti več načinov vodenja, ki so seveda prilagojeni trenutni situaciji.

Modela vodenja dveh univerz (Univerza Ohio State in univerza v Michiganu) opisujeta dva načina vodenja (Možina in drugi, 1994, str. 533). Prvi je skrb za ljudi, pri katerem vodja teži k temu, da bi zaposleni čim lažje delali, hkrati pa bili zadovoljni z rezultati svojega dela. Pri takem načinu vodenja vodja ne uporablja niti legitimne moči niti moči prisile. Drugi način vodenja je skrb za naloge. Za ta način je značilno aktivno planiranje, organiziranje, kontrola in usklajevanje nalog zaposlenih. Raziskave kažejo, da so uspešni tisti vodje, ki upoštevajo oba načina vodenja. Aktivnosti obeh tipov vodij so prikazane v naslednji tabeli.

Tabela 1: Primerjava načinov vodenja – skrb za ljudi in skrb za naloge

SKRB ZA NALOGE	SKRB ZA LJUDI
Vodja zaposlenim naloge natančno določi.	Vodja zaposlene pohvali, če je delo opravljeno dobro.
Vodja določi normative, ki jih mora vsakdo doseči.	Vodja ne zahteva od zaposlenih več, kot je zmožen narediti.
Vodja zaposlene informira o zahtevah dela.	Vodja posamezniku pomaga pri njegovih osebnih težavah.
Vodja delo načrtuje skupaj s člani.	Vodja je prijazen in dostopen.
Vodja člane spodbuja k ravnanju po enotnih postopkih.	Vodja skrbi za dobro vzdušje pri delu.

Vir: Prirejeno po Možina, v Možina in drugi, 1994, str. 533

Model druge univerze opredeljuje vodenje glede na to, ali je usmerjeno k nalogam ali ljudem (Možina in drugi, 1994, str. 533): vodenje, usmerjeno k nalogam, poudarja organiziranje dela, standarde, kakovost in posebno še rezultate, medtem ko vodenje, usmerjeno k ljudem, poudarja način dela z ljudmi, omogoča participacijo pri odločanju in skrb za zadovoljstvo zaposlenih pri delu.

Pri tem modelu se je našla precejšnja povezanost med usmerjenostjo k ljudem in storilnostjo ekip. Najuspešnejši so tisti vodje, ki vzdržujejo dobre odnose s člani ekipe in jih hkrati spodbujajo k doseganju uspehov pri delu.

2.3.3 Splošna opredelitev ravnanja

Vse organizacije si prizadevajo za čim uspešnejše preživetje. Sledeč načelu učinkovitosti so tako razvile delitev dela, ki je prispevala k temu, da so ljudje lahko začeli opravljati dela, ki jih vsak posameznik ne bi mogel opraviti sam. Posledično se je povečala učinkovitost, hkrati pa se je zaradi tehnične delitve dela pojavila potreba po usklajevanju. Podjetja so rasla, število zaposlenih je naraščalo, prišlo je do združevanja kapitala, tako da so lastniki, ki so upravljali podjetje, morali v usklajevanje vključiti tudi druge zaposlene. Tako je prišlo do ločitve na tri organizacijske funkcije: upravljanje, ravnanje in izvajanje.

Značilnosti ravnanja projekta so močno povezane z značilnostmi projekta. V projektu gre za usklajevanje aktivnosti oziroma delovnih nalog. Glavno vlogo pri usklajevanju pa ima ravnatelj projekta. Za uspešno delo je potrebna dobra

opredelitev nalog posameznih udeležencev projekta, opredelitev njihovih dolžnosti, odgovornosti, avtoritete, ciljev, medsebojnih odnosov in razmerij.

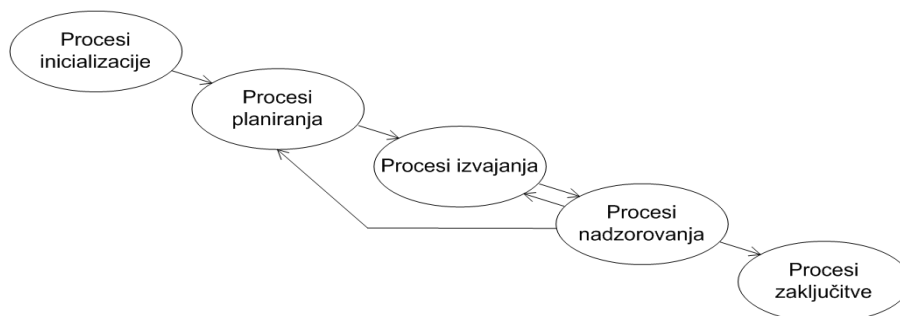
Največjo vlogo pri uspešni izpeljavi projekta ima ravnatelj projekta, ki je odgovoren za izvedbo projekta v skladu z zastavljenimi cilji. Njegove naloge so planiranje, organiziranje, uveljavljanje in kontroliranje. Njegovi cilji so zaključiti projekt v predvidenem roku, s predvidenimi stroški in predvideno kakovostjo. Izbor ravnatelja projekta je tako v veliki meri ključnega pomena za uspešno učinkovitost podjetja.

Za projekt je značilno časovno obdobje trajanja projekta, ki se smiselno loči od ostalih, vsebuje določene aktivnosti in ima opredeljene vmesne rezultate za doseganje zastavljenih ciljev. Za projektni menedžment je značilno, da poleg funkcij, ki jih obsega menedžment (funkcija planiranja, organiziranja, uveljavljanja in kontroliranja), obsega še funkcijo začetka in konca projekta. Pri projektih pa je potreben še začetek projekta, kjer prvotno pridobimo vsa potrebna dovoljenja za začetek izvajanja projekta, in na koncu zaključek projekta, ki predstavlja predajo rezultatov naročniku projekta. Procesi projektnega ravnanja potekajo:

- **začetek ali proces inicializacije**, kjer pridobimo odobritev projekta;
- **planiranje** z opredelitvijo ciljev in tveganj ter izborom aktivnosti in planiranje organizacije, kar pomeni vzpostavljanje razmerij in strukturo znotraj projekta, tako da bo njegovo delovanje uspešno in učinkovito;
- **izvajanje**, kjer poteka usmerjanje zaposlenih in sredstev za izvršitev projekta;
- **nadzorovanje** organizacije, kjer se preverja izpolnjevanje ciljev projekta z ugotavljanjem odmikov med načrtovanim in uresničenim, kot osnova za popravljalne ukrepe;
- **zaključevanje**, ki zajema predajo rezultatov in prevzem projekta s strani naročnika.

Skupek vseh procesov od začetka do konca projekta imenujemo življenjski cikel projekta. Koncept življenjskega cikla projekta je pomembna osnova za opazovanje dinamike projekta skozi čas. Projekt ob svojem začetku napreduje počasi, saj je v tem delu cikla treba izbrati ravnatelja projekta in projektni tim ter organizirati delo. V naslednjih fazah napreduje delo hitreje, vse do skorajšnjega zaključka projekta, ko se delo po navadi upočasni in počasi pride do zaključka projekta, kot je razvidno na spodnji sliki.

Slika 3: Zgradba procesa v projektu



Vir: http://164.8.251.136:8080/lp/pages/sl/publics/ovuproj/luka_ipq.pdf; 15. 9. 2009

3 PLANIRANJE PROJEKTA

3.1 POMEN PLANIRANJA PROJEKTA

Planiranje projekta je določanje vseh aktivnosti v projektu in njihovo usklajevanje ob upoštevanju njihove povezanosti, trajanja, stroškov in podobno. Planiranje temelji v glavnem na tehniki mrežnega planiranja (Rozman, 1993, str. 158–159).

Projektno organizacijo opredeljujemo kot določitev zadolžitev, odgovornosti, avtoritete in funkcij nosilcev projektnega menedžmenta v projektu, njegovih delih ali posameznih aktivnostih, njihovih razmerij, kot vzpostavljeno strukturo in kot vgraditev projekta v organizacijo podjetja. Tako opredeljena projektna organizacija poleg delovanja udeležencev v projektu zagotavlja tudi usklajenost projekta v okviru podjetja (Litke, 1991, str. 93).

Planiranje je prva ali ena izmed faz v življenjskem ciklu projekta, ki je tesno povezana z ostalimi fazami tega cikla. Planiranje pomeni odločanje o prihodnosti, zamišljanje bodočih stanj in poti za doseg te stanj. Rozman (1993, str. 77) poudarja, da je bolj kot rezultat, torej plan, pomemben proces planiranja. S planiranjem določimo, kaj mora biti narejeno, kdo mora to narediti, kako dolgo bo trajalo in koliko bo stalo (Gido, 2003, str. 99).

Štirje osnovni razlogi za planiranje projektov so (Kerzner, 1998, str. 520):

- odstranitev ali zmanjšanje negotovosti,
- izboljšanje učinkovitosti dela,
- pridobivanje boljšega razumevanja ciljev,
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo dela.

Osnovni namen projekta je uskladiti vse aktivnosti tako, da bo čas trajanja projekta čim krajši, da bo število udeležencev čim manjše in da bo obseg potrebnih sredstev in stroškov za izvedbo projekta čim manjši. Pri izdelavi projektnega plana sodelujejo vsi člani projektnega tima. Pomembno pa je, da k izdelavi plana projekta pristopimo sistematično in določimo vse aktivnosti, potrebne za ustrezno preglednost plana.

3.2 UVELJAVLJANJE PROJEKTA

Uveljavljanje projekta je potrebno za uresničevanje izvajanja planiranih aktivnosti in dokončanje projekta v skladu z zastavljenimi projektnimi plani. Naloga in odgovornost vodje je, da bodo dela izvedena ustrezno, v skladu s planom. Pri tem je pomembna izbira ustrezne organizacije projekta, ki bo to tudi omogočala. To se doseže z ustreznim kadrovanjem članov projektne ekipe, neprestanim motiviranjem sodelavcev, primernim komuniciranjem z njimi in vodenjem, ki je prilagojeno trenutnim situacijam.

Uveljavljanje projekta je sestavljeno iz kadrovanja, vodenja, komuniciranja in motiviranja. Vsako izmed metod bom podrobneje predstavila v nadaljevanju.

3.3 KADROVANJE

Ker so ljudje eden izmed ključnih faktorjev za uspešno poslovanje podjetja, je pomembno, da znamo izbrati prave ljudi za pravo delovno mesto. Nove kadre se lahko išče preko notranjih virov ali preko zunanjih organizacij. Za izbiro se je treba ustrezno pripraviti, poznati je treba vizijo, cilje, kadrovske strategije podjetja in seveda analizo dela.

Kadrovanje omogoča ravnatelju projekta pridobivanje primernih sodelavcev za sestavo projektne ekipe. Namen ustreznega kadrovanja je hitro in strokovno reševanje problemov, ki nastopijo v projektu, in realizacija predvidenih ciljev. Ključno vlogo pri izvajanju projekta ima nedvomno projektna ekipa, katere osnovno načelo je doseči visoko kakovost »outputa«. Planiranje njenih članov je treba opraviti pred njenim formiranjem. Pri tem kombiniramo kriterije strokovnega znanja posameznikov, organizacijskih sposobnosti, izkušenj, inovativnosti, dinamičnosti, odločnosti in drugih osebnih lastnosti, ki so si med seboj privlačne, saj lahko razlike v idejah, razmišljanjih in mnenjih posameznikov prispevajo k dodani vrednosti končnega izdelka oziroma storitev projekta.

Z vidika vsebine dela v ekipi je najpogostejše razlikovanje med naslednjimi vrstami ekip:

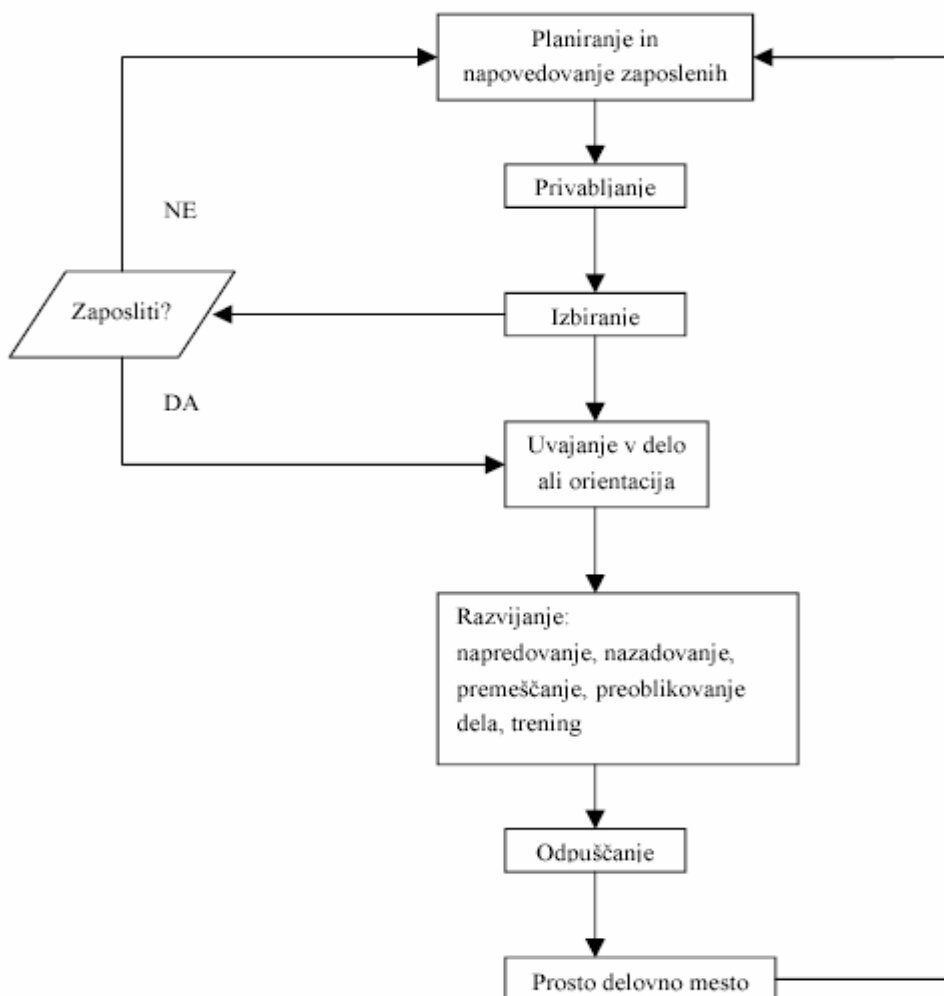
- ekipa za opravljanje delovnih nalog, ki se navadno pojavljajo na nižjih ravneh;
- ekipe za reševanje problemov – strateške ekipe, ki so tipične za višje ravni;
- projektne ekipe;
- ekipe za strategijo (Andrejčič in drugi, 1994, str. 1559).

Meredith in Mantel (1995, str. 121–122) pravita, da imajo člani iste projektne ekipe podobne lastnosti, med njimi so najpomembnejše naslednje:

- visoka strokovnost članov ekipe, ki omogoča samostojno reševanje tehničnih problemov, ne da bi pri tem zaprosili pomoč od zunaj;
- občutek za organizacijska razmerja med projektom in poslovnofunkcijskimi enotami ter ostalimi projekti;
- usmerjenost k reševanju problemov s celovitim pristopom;
- usmerjenost k ciljem namesto k aktivnostim;
- visoka samozavest članov ekipe, da lahko priznajo svoje napake in opozorijo na napake ter na tveganja ravnatelja.

Za sestavo ekipe je odgovoren vodja. Uspešni vodje so sposobni izbrati prave sodelavce. Nekateri vodje imajo za izbiro sodelavcev zelo dober instinkt. Nekateri za svoje sodelavce izberejo prijatelje, kar ni napačno, če imajo slednji želeno strokovnost. Na naslednji sliki sem prikazala proces zaposlovanja.

Slika 4: Proces zaposlovanja



Vir: Lipičnik B. (1994). Človeški viri in ravnanje z njimi. V knjigi Možina, S. Management, str. 450.

Slika prikazuje, da je proces zaposlovanja sestavljen iz več različnih faz. Začne se s planiranjem človeških zmožnosti. Tu podjetje definira, kakšne zaposlene potrebuje in koliko ter kdaj jih bo dejansko potrebovalo. Nato sledi faza pridobivanja kadrov za zaposlitev na določenem delovnem mestu. Podjetje pridobi kadre znotraj in/ali zunaj družbe. Družba med pridobljenimi kandidati izbere tiste, ki ustrezajo delovnim zahtevam. V pomoč so jim življenjepis, razgovor, poskusno delo, testi, ankete in zdravniški pregledi. Po zaposlovanju kadra sledi uvajanje, učenje, vključevanje k posameznemu delu. Zaposleni morajo biti seznanjeni z odgovornostjo dela in varstvom pri delu.

Ko so zaposleni seznanjeni z vsem, kar vpliva na uspešno vodenje svojega dela, sledi faza razvoja, napredovanja in uresničevanja karier. Začenja se proces spreminjanja določenih vlog, ki poteka toliko časa, da zaposleni zapusti svoje delovno mesto.

Pred selekcijo kadrov je treba v družbi vedeti, kaj je za vodjo pomembno, in sicer da je neki sodelavec na določenem delovnem mestu kakovosten.

3.4 VODENJE

Vodenje v ožjem smislu je vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine v podjetju in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem podjetja (Rozman, 1993, str. 201).

Formalno je vodenje projekta zreducirano na operativno vodenje projekta kot celote in sprotno (dnevno) vodenje posameznih dejavnosti, na spremljanje doseganja rezultatov projekta, kar se večinoma opravi ob zaključku vsake faze. Za podroben nadzor nad projektom je treba čim bolj periodično poročati po dejavnostih. To pa je seveda povezano z načrti, če so izdelani.

Pri izvedbi projekta bo treba sodelovati z vsemi člani, ki so vključeni v projekt. Pomembno je, da prav od začetka prevzamejo popolno avtonomijo in suverenost članov ter vodstva projekta.

V projektu postane vodenje značilno za ekipe in ne temelji na hierarhični moči, temveč je usmerjeno na osebnostno moč vodje, ravnatelja projekta. To je pomembno predvsem zato, ker so posamezni člani ekipe strokovnjaki na svojem področju, o katerem vedo več kot ravnatelj projekta, možno pa je tudi, da so po hierarhiji v podjetju više kot ravnatelj projekta.

Za projekte je zato značilno demokratično vodenje, v katerem udeleženci projekta sodelujejo pri sprejemanju odločitev, skupaj planirajo in kontrolirajo rezultate.

3.5 KOMUNICIRANJE

Osrednji del in ne edini komuniciranja je informacija. Če nimamo informacije, od kod jo dobiti ali pa je nimamo kam posredovati, komuniciranja ni.

Komuniciranje je prenašanje sporočil med oddajnikom in sprejemnikom po komunikacijskem kanalu, pri čemer je pomembno, da oddajnik in sprejemnik razumeta sporočilo enako (Rozman, 1993, str. 227). Štirje elementi vsakega sporočila so: sporočilo, oddajnik, sprejemnik in kanal, po katerem sporočilo potuje. Komuniciranje v projektu je vodoravno, vsebina komuniciranja niso ukazi, temveč razlage, pojasnila, predlogi, dogovarjanje (Rozman, 2000, str. 80–82). Druga značilnost komuniciranja v projektih je dvosmernost komuniciranja in komuniciranje po vseh kanalih. Pogosto se v projektne ekipe pojavlja tudi neformalno komuniciranje. Za projekte je značilno tudi, da je komuniciranje v veliki meri ustno, kar pa ne pomeni, da drugačnega komuniciranja ni. Po Rozmanu je ustrezno komuniciranje v ekipi odvisno od medsebojnega spoštovanja članov ekipe, prizadevanja za razumevanje drugih članov, odprtosti odnosov med člani, odkritosti.

Pomembno je, da prejemnik vrne oddajniku povratno informacijo, s katero sprašuje za dodatna pojasnila, prejeto informacijo dopolnjuje ali popravlja in končno potrdi njeno razumevanje.

Podatki so predstavitev dejstev ali idej na formalen način, ki je primeren za komunikacijo in manipulacijo, ki jo opravljajo določeni procesi. V splošnem so podatki surovine za tvorjenje informacij, oziroma če povemo na preprost način: podatek imenujemo informacija, ko nam pove nekaj novega.

3.6 MOTIVIRANJE

Projektni menedžment, ki vodi projektne tim, mora najprej spoznati člane, ki bodo sodelovali pri projektu, kar mu omogoči, da lažje razume njihove potrebe in na podlagi tega prilagodi način svojega vodenja. V osnovi je tako stil vodenja odvisen od štirih glavnih dejavnikov: osebnosti projektnega menedžerja, osebnosti članov, situacije in pritiska nadrejenih (Zore, 2002, str. 29). Pri organiziranju projektne dela mora projektni menedžer tako planirati oziroma določiti delovne vloge izvajalcem aktivnosti, ki so sestavni del poteka določenega projekta. Pri vodenju projekta mora projektni menedžer pridobiti ljudi z ustreznimi lastnostmi in sposobnostmi. Delegirati jim mora planirane naloge, pooblastila in vzpostaviti komunikacijske ter delovne razmere.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanjih delajo. Brez motivacije človek ne stori nobene aktivnosti. Motivacija je izrednega pomena za omogočanje uresničevanja osebnih ciljev in ciljev organizacije (Lipičnik, 1996, str. 191). Ravnatelji uporabljajo motivacijo za vodenje človeških aktivnosti v želeno smer.

Za uspešnost doseganja projektne ciljev je nujno, da so projektne ravnatelji in udeleženci projektne tima visoko motivirani za doseganje projektne ciljev. Močno orodje za doseganje tega so nagrade in kazni. Z njimi ravnatelj projekta informira udeležence projekta o svojih pričakovanjih in merilu njihove uspešnosti. Z nagrado spodbuja želeno obnašanje udeležencev projekta, s kritiko pa prepreči ali oslabi neustrezno obnašanje. Pohvale zmanjšujejo negotovost in povečujejo njihovo samozavest. Pomembne pa so tudi kritike, saj bi imeli brez njih udeleženci projekta nerealne predstave o svojem delu.

Pomembno pa je tudi osebno zadovoljstvo članov projektne tima, ki je doseženo s pohvalo projektne ravnatelja.

4 ORGANIZIRANJE PROJEKTA

4.1 UDELEŽENCI PROJEKTA IN NJIHOVE VLOGE V PROJEKTU

Vodstvo podjetja je odgovorno za uveljavljanje razvoja projekta, tako da sta dosežena zadovoljstvo in pričakovanje izvedenih izdelkov in storitev.

Uspešno izvajanje ciljev politike kakovosti izvedbe projekta je odvisno od prizadevnosti in usmeritve vodstva podjetja k učinkoviti izvedbi končnega izdelka.

4.2 ZAHTEVE PROJEKTA

Vodstvo družbe mora določiti in dokumentirati kakovosti vodenja projektov s ciljem zavezanosti h kakovosti in nenehnemu izpopolnjevanju izvedbe cilja projekta. Odgovorni v družbi morajo planirati potrebne vire za doseganje ciljev tako, da se spremembe izvedejo na obvladan način in da je s tem ohranjen sistem vodenja projekta.

Vodja mora biti odgovoren za pooblastila in medsebojen odnos vseh vključenih v projekt, ki vodijo, izvajajo dela in vplivajo na kakovost izvedbe. Zagotoviti je treba primerne vire osebja za vodenje in izvajanje dela aktivnosti posameznika pri projektu.

Imenovan mora biti predstavnik vodstva za izvedbo projekta in predstavnik vodstva za koordinacijo, ki mora imeti ne glede na druge odgovornosti določena pooblastila:

- zagotavlja, da je sistem izvedbe projekta potrjen za začetek izvedbe,
- poroča o delovanju projekta s sistemom ravnanja z okoljem,
- zagotavlja pregled projekta,
- podaja predloge za izboljšave in
- sodeluje z zunanjimi strankami v zadevah, povezanih s sistemom izvajanja.

Izvedbo projekta mora vodstvo pregledovati v določenih časovnih presledkih, da zagotavlja ustreznost in učinkovitost projekta ter doseženi cilj politike. Pri pregledu mora vodstvo oceniti potrebo po morebitnih spremembah.

4.3 OPREDELITEV POLITIKE IN CILJEV

Direktor je odgovoren za potrditev izdelave in izvedbe projekta. Pri tem določi cilje, način doseganja ciljev in vlogo vseh zaposlenih, vključenih v projekt. Vodstvo mora pokazati svojo zavezanost k izpopolnjevanju dela z osebnim zgledom in doslednim izvajanjem vseh aktivnosti projekta, za katere je odgovorno. Sistem izvedbe projekta obravnavajo na kolegiju. Vodstvo družbe je dolžno sprejeti politiko in cilji na primeren način seznaniti nosilce in izvajalce na vseh ravneh odločanja sprememb

ter izvedbe na oglasnih deskah, pismeno ali na sestankih. Kolegij družbe kot posvetovalno telo direktorja sestavljajo:

- direktor,
- vodja razvoja novih materialov,
- vodja finančne službe,
- vodja komercialne službe.

Kolegij skliče in vodi direktor uprave pred pomembnejšimi odločitvami, med njimi je tudi pregled sistema izvedbe projekta.

4.4 DOLOČANJE ODGOVORNOSTI ZA KAKOVOST PROJEKTA

Direktor uprave določa odgovornost in izdaja pooblastila vodjem družb. S tem jim omogoča organizacijsko svobodo za zagotavljanje kakovosti izvedbe na naslednje načine:

- z organizacijsko shemo družbe in pripadajočimi opisi delovnih mest in nalog,
- z določitvijo matrice odgovornosti,
- z izdajo pooblastil,
- z določitvijo predstavnika vodstva za projekt.

Tabela 2: Matrika odgovornosti za kakovost

VODJA SKLADIŠČA											
KOORDINATOR PROJEKTA (KP)											
VODJA PLEMENITILNICE											
VODJA TKALNICE											
VODJA VZDRŽEVANJA											
VODJA KONTROLE KAKOVOSTI											
VODJA SPLOŠNE SLU.											
VODJA FINANČNO-RAC. SL.											
VODJA KOMERCILNE SL.											
VODJA RTS (PVK)											
DIREKTOR											
	Naziv aktivnosti										
4.	SISTEM VODENJA KAKOVOSTI										
4.1	Vzpostavitev sistema kakovost in vzdrževanja	M	O	M	M	M	M	M	M	M	
4.2.2	Izdelava in vzdrž. poslovnika kakovosti	S	O	S	S	S	S	S	S	S	M
4.2.3	Obvladovanje dokumentov	S	O	S	S	S	S	S	S	S	S
4.2.4	Obvladovanje zapisov o kakovosti	S	O	S	S	S	S	S	S	S	S
5.	ODGOVORNOST VODSTVA										
5.3	Politika kakovosti	O	M	M	M						
5.4	Cilji kakovosti	O	M	M	M	M	M	M	M		
5.5	Odgovornosti in pooblastila za kakovost	O	M	M	M						
5.6	Vodstveni pregled	M	O	M	M	M	M	M	M	M	
6.	VODENJE VIROV										
6.1	Pridobitev kadrov	O	S	S	S	O	S	S	S	S	
6.2	Usposabljanje kadrov	M	S	S	S	O	S	S	S	S	
6.3	Sredstva (nabava)	M	O	S	M			M	S	S	
6.3	Vzdrževanje delovnih sredstev		M					O	M	M	

6.4	Delovno okolje	S	O					S	M	M		
6.5	Informacije (informacijski sistem)		M	S	O							
7.	REALIZACIJA PROIZVODA											
7.1	Planiranje procesov realizacije (kakovosti)		O	M			M		M	M		
7.2	Procesi, povezani z odjemalcem (trženje storitev)	M	M	O			S		S	S		
7.3	Razvoj		O	M			M		M	M		
7.4	Nabava	S	M	O	S	S	S	S	S	S		
7.5	Proizvodne in storitvene operacije		O	M					M	M		
7.6	Ovladovanje merilnih in nadzorovalnih naprav	S	M	S	S	S	O	M	S	S		
8.	MERJENJE, ANALIZE IN IZBOLJŠAVE											
8.2.1	Zadovoljstvo naročnikov	M	S	O			M					
8.2.2	Notranje presoje	M	O	S	S	S	S	S	S	S	M	
8.2.3	Merjenje in nadzorovanje (izdelkov in procesov)		S				O		M	M		M
8.3	Ovladovanje neskladnosti		O	O			M	M		M		S
8.4	Analize podatkov	S	S	S	S	S	O	S	S		M	S
8.5	Korektivni in preventivni ukrepi	S	O	S	S	S	S	S	S	S	M	S

Legenda: O – odgovoren, M – mora sodelovati, S – sodeluje, O – odgovorna oseba na svojem področju

Vir: Interni vir podjetja

Organizacijska shema prikazuje nadrejeno, podrejena in prirejena delovna mesta. Za obnavljanje organizacijske sheme in s tem povezanim šifrantom delovnih mest in opisom delovnih mest ter nalog je odgovoren vodja projekta. Predlog za spremembo organizacijske sheme pripravijo vodje služb za svojo službo, spremembo pa odobri direktor.

Odgovornosti in pooblastila osebja, ki vodi, izvaja in potrjuje delo, ki vpliva na kakovost in izvedbo, so določeni in dokumentirani s pravilnikom o sistematizaciji delovnih mest ter matriko odgovornosti za izvedbo. Direktor ob vsaki spremembi organizacijske sheme oziroma kadrovskih spremembah poskrbi za izdajo novih pooblastil. Osnovno odgovornost za sistem izvedbe projekta nosi vodstvo projekta. Vodja projektov obvesti zaposlene v organizaciji o nalogah zagotavljanja in izvajanja izvedbe projekta v skladu z ustreznimi zahtevami in predpisi, ki jih predvideva projekt.

V zvezi s tem so njegove naloge:

- spremljanje razvoja projekta;
- uvajanje sistema v skladu z zahtevami standarda;
- preverjanje izvajanja sistema, dokumentiranega v poslovniku in organizacijskih predpisih preko planiranja projekta;
- uvajanje izboljšave sistema na osnovi izvršenih analiz izvajanja projekta;
- poročanje direktorju o izvedbi projekta;
- vzpostavljanje klime in dvig nivoja ter odnosa vseh zaposlenih, ki so vključeni v projekt;
- ocenjevanje in razsojanje problemov kakovosti projekta v prid izboljšav;
- sodelovanje z zunanjimi strankami v zadevah, povezanih s projektom;
- urejanje dokumentacije projekta za nemoteno in tekoče delovanje sistema projekta.

4.5 PLANIRANJE ZA DOSEGANJE CILJEV POLITIKE KAKOVOSTI

Za doseganje ciljev in izpolnitev politike je potrebno primerno planiranje. Planiranje za doseganje ciljev pomeni izdelati ustrezno organizacijsko, delovno in kontrolno dokumentacijo. Pri planiranju je treba upoštevati ključne elemente vodenja kakovosti:

- usmerjenost,
- opredelitev merljivih ciljev za kakovost izdelkov,
- usposabljanje,
- opredeljenost in
- omogočanje učinkovitosti izboljšav.

Planirane cilje za doseganje višjega nivoja kakovosti izvedbe projekta izdelkov in storitev določa direktor z načrtom izboljšanja poslovanja na podlagi izdelave letnega gospodarskega načrta.

Izdelavo letnega gospodarskega načrta sproži direktor predvidoma oktobra s sklepom kolegija. Na osnovi tega sklepa izda smernice za posamezna področja oddelkov: razvojne službe, kontrolne službe in finančne službe. Ti izdelajo osnutek plana, ki ga obravnava kolegij. Na osnovi osnutka se izdelava predlog gospodarskega načrta z vsemi proizvodnimi, komercialnimi in finančnimi elementi.

Načrt izboljšanja kakovosti vodi vodja za kontrolo. Ta v načrt vpisuje globalne cilje kakovosti in ukrepe, ki so rezultat obravnavanja problemov projekta, vključno s strategijo razvoja podjetja. V načrt se vključujejo tudi naloge, ki so rezultat izvajanja korektnih preventivnih ukrepov po postopku, opisanem v organizacijskem predpisu. Načrt izboljšanja projekta vsebuje naslednje podatke:

- ukrep,
- datum,
- pričakovani učinki,
- odgovorna oseba za izvajanje in
- rok izvedbe.

Planiranje izvaja vodstvo po potrebi tudi z operativnimi sestanki s posameznimi službami. Namen sestanka je obravnavanje in reševanje tekoče problematike v posameznih fazah pri izvedbi projekta.

4.6 ZAGOTAVLJANJE VIROV ZA IZVAJANJE PLANIRANIH CILJEV

Vodstvo podjetja omogoči doseganje planiranih ciljev projekta tako, da zagotovi potrebne vire za izvedbo aktivnosti in vseh planiranih načrtov za izboljšanje projekta. Čas zaposlenih, vključenih v projekt, je potreben za izvajanje aktivnosti sistema:

- vzpostavitev in vzdrževanje sistemov,
- pregled sistemov s strani vodstva,
- strokovna pomoč pri izgradnji projekta,
- čas za pregled pogodb pred izvedbo naročnika projekta,
- nadzor, sprejemanje in pregledovanje razvoja,

- čas za oceno dobaviteljev,
- ureditev in obvladovanje pogojev za izvajalce procesov,
- reševanje neskladnosti v proizvodnji,
- delo delovnih skupin za predlaganje korektivnih in preventivnih ukrepov ter
- usposabljanje zaposlenih.

Merilne vire predstavljajo:

- plani kakovosti za kontrolo in obvladovanje proizvodnje izdelkov,
- sredstva za izdelavo in razmnoževanje dokumentov projekta,
- obrazci za vodenje zapisov o kakovosti,
- računalniška in informacijska oprema,
- navodila za delo.

4.7 KONTROLA IZVAJANJA PROJEKTA

Kontrola projekta omogoča izdelavo izdelkov in storitev v predpisanih zahtevah, določenih s plani kakovosti. Rezultat kontrole v obliki zapisov o kakovosti zagotavljajo informacije o:

- učinkovitosti izpolnjevanja planov in projektov kakovosti;
- načinu delovanja kakovosti;
- učinkovitosti sistema kakovosti za doseganje ciljev kakovosti projekta;
- spremembi zunanjih okoliščin in vplivov (tržni pogoji, delovne razmere, varstvo pri delu ...).

4.8 PREGLED PROJEKTA S STRANI VODSTVA

Med izvajanjem projekta vsakodnevno nastaja veliko število informacij o doseganju ciljev in programov, ki jih je treba sproti analizirati. Analitične informacije se z analizo pretvorijo v skupne informacije, ki v skrženi obliki prikazujejo doseganje ciljev v obliki doseženih rezultatov in ugotovljenih problemov. Vodja projekta izvede pregled doseganja ciljev kakovosti v povezavi s poslovno uspešnostjo podjetja in ciljev z vidika projekta na osnovi letnih poročil. Formalni pregled projekta izvaja vodja na sestankih, kamor so vabljeni tudi drugi člani, ki so vključeni v projekt.

Sestanek za pregled izvedbe projekta organizira vodja razvoja; prisoten je tudi direktor. Namen sestanka je obravnavanje poročila kakovosti izvedbe.

Poročilo vsebuje analizirane podatke o:

- izvajanju presoje projekta kakovosti,
- povratnih informacijah od odjemalcev in zainteresirane strani,
- razvoju novih izdelkov in storitev,
- izvrševanju načrtov izboljšanja,
- usposabljanju,
- učinkovitosti procesov in razvoja projekta,
- izvajanju preventivnih ukrepov,
- spremljanju aktivnosti iz predhodnih pregledov projekta,
- spremljajočih okoliščinah poslovanja in
- izdelavi poročil.

Na skupnih sestankih vseh naštetih vodstvo pregleda poročilo, ugotavlja uresničene cilje in postavlja nove, višje cilje. Za nedosežene cilje obravnava vzroke in zagotavlja dodatne ukrepe za doseganje oziroma jih spremeni. Sestanek zaključijo z vsemi zaključki in sklepi, poročilo se arhivira pri vodji projekta.

Tabela 3: Shema poteka nadzora.

Št.	NAZIV AKTIVNOSTI	ODGOVORNOST	DOKUMENTACIJA
		O – odgovoren M – mora sodelovati S – sodeluje	V – vhodna (osnova za izvedbo aktivnosti) I – izhodna (rezultat aktivnosti)
1.	Oprelitev politike in ciljev kakovosti projekta	O – direktor	V – statut podjetja I – politika aktivnosti I – politika kakovosti
2.	Določanje odgovornosti in pooblastil projekta	O – direktor O – vodja projekta M – kolegij	V – pravilnik o sistematizaciji delovnih mest V – org. shema I – matrika odgovornosti
3.	Planiranje za doseganje ciljev politike	O – direktor M – kolegij	V – letni gospodarski načrt V – poslovnik projekta I – načrt izboljšanja I – register ciljev in programov
4.	Zagotavljanje virov za izvajanje planiranih ciljev	M – izvajalci kontrole M – vodja projekta	V – plan kakovosti V – zakonodaja I – zapisi kakovosti I – letno poročilo
5.	Kontrola izvajanja	M – izvajalci kontrole M – vodja projekta M – direktor	I – poročilo o izvedbi projekta I – zahtevki za odpravo neskladnosti
6.	Pregled projekta s strani vodstva	O – vodje posameznih aktivnosti	V – zapisi o kakovosti I – letna poročila I – poročilo o kakovosti

Vir: Interni vir podjetja

5 VODENJE PROJEKTA

Pogodba določa postopek planiranja projekta, pripravo postopkov preverjanja v vseh fazah: od vhodne kontrole začetka projekta do proizvodnega izdelka končanega proizvoda oziroma zaključka.

Cilj planiranja je zagotoviti dokumentacijo, postopke in metode dela, ki bodo omogočili odkrivanje neustrezne kakovosti projekta v čim bolj zgodnji fazi dela oziroma preprečitev nastanka neustrezne kakovosti kjer koli v procesu izvedbe končnega izdelka.

5.1 OBVLADOVANJE RAZVOJA

Ideje za razvoj izvedbe projekta novega izdelka lahko pridejo iz različnih virov:

- spremljanje razvoja konkurenčnih družb;
- raziskave tržišča izdelkov, ki so v povezavi z obstoječimi izdelki podjetja;
- logična razširitev obstoječih izdelkov na druga področja;
- povezovanje z drugimi podjetji podobne proizvodne dejavnosti;
- inovativne dejavnosti razvoja in ostalih zaposlenih.

Ideje za razvoj novih izdelkov ali spremembo obstoječih izdelkov lahko poda kdor koli v družbi. Največ idej naj bi prišlo iz komercialne službe, saj je v stiku z naročniki izdelkov in spremlja povpraševanje po standardnih in novih izdelkih.

Predlog za nov izdelek predlagatelj izdelava v pisni obliki in ga posreduje vodji razvoja novih materialov. Predlog mora vsebovati opis novega izdelka z jasno določenimi značilnostmi izdelka in dopis predlaganega izdelka k izboljšanju produktivnosti, kakovosti, povečanju tržišča, zmanjšanju stroškov ter izpolnitev zakonskih zahtev.

Vodja razvoja novih materialov predlog pregleda in ugotovi, ali je v skladu z razvojnimi usmeritvami podjetja. Vse nepopolne, dvoumne ali nejasne podatke se vrnejo predlagatelju v dopolnitev ali ustrezno obrazložitev. Tako potem na podlagi rezultatov analize vodja projekta poda svoje mnenje o nadaljnjem razvoju izdelka, ki se arhivira v tehnologiji.

Vodja razvoja seznanja direktorja, ki potrjuje njegove odločitve, o potrebi po novi investiciji, razvoju novega artikla oziroma spremembi tehnologije.

5.2 PREGLED RAZVOJA REZULTATOV

Pregled razvoja izdelka se opravi vsaj dvakrat v času izvajanja aktivnosti in stopnjah razvoja, po katerem so po terminskem planu planirane aktivnosti, saj pregled kontrole zagotavlja, da se novi izdelek čim bolj približa ciljem. Na podlagi pregleda ugotovijo, ali so doseženi ustrezni in pričakovani rezultati ter ali je razvoj novega izdelka v skladu s potrebami naročnika.

5.3 SPREMEMBA RAZVOJA

Spremembe izdelka so vse spremembe materiala ali postopka. Spremembe so lahko začasne ali stalne. Začasne spremembe ne zahtevajo nobenih popravkov v proizvodni dokumentaciji.

Trajna sprememba izdelka se izvede s spremembo proizvodne dokumentacije po predpisanem postopku izvajanja spremembe dokumentacije. Izbor spremembe je lahko želja kupca, dobavitelja materialov ali celo rezultat aktivnosti razvoja za zmanjšanje stroškov izdelka. O vseh zahtevah za spremembo je obveščen vodja razvoja projekta. Informacije o spremembah, ki jih izvajajo na željo kupca, se posredujejo vodji projekta.

5.4 NABAVA OSNOVNIH SREDSTEV

Ugotoviti je treba potrebo po delovnih sredstvih in priskrbeti delovna sredstva, s katerimi se zagotavlja izdelava kakovostnih izdelkov.

Za izvedbo storitev potrebujemo:

- proizvodne stroje (tkalski, pletilski),
- transportna sredstva (viličarji, paletni vozički),
- pisarniško oprema (računalniki, telefoni, pohištvo).

Predlagatelj za nabavo delovnih sredstev je lahko kdor koli v podjetju, ki ugotovi potrebo po novem ali posodobljenem delovnem sredstvu.

5.5 SPREJEM IN ZBIRANJE PONUDB PREDLOGA

Predlog za nabavo se obravnava na sestanku in zahteva od predlagatelja morebitne dodatne utemeljitve. Na podlagi utemeljitve ga direktor odobri ali zavrne ali se določi prioriteto.

Določeni nosilec nabave osnovnih sredstev zbere ponudbe s tehničnimi podatki različnih dobaviteljev, organizira ogled pri proizvajalcih in po potrebi organizira preizkuse.

Vse ponudbe in rezultate testiranj ter zapise pogovorov se arhivira v register, ki ga vodi nosilec nabave.

5.6 NABAVA IN PREVZEM

Pri zbiranju ponudb se dogovorijo o pogojih nabave, montaže, rokih plačil ... Nabava osnovnih sredstev se lahko izvede z naročilnico, potrditvijo naročila, ki jo pošlje izbrani dobavitelj, ali s pogodbo, ki jo potrdita obe strani. Sredstva v skladu z dobavnico fizično prevzame skladiščnik in izpiše prevzem.

5.7 IZBOR DOBAVITELJA

Postopek izbora dobavitelja je različen za znane materiale in znane dobavitelje. Izbor dobaviteljev sestavljajo naslednje aktivnosti:

- izbor vzorcev materiala,
- preverjanje sistema kakovosti dobavitelja,
- preverjanje, ali je dobavitelj certificiran po standardu,
- preverjanje referenc.

Običajno se išče vzorec za alternativni material oziroma za material, ki ga obstoječi dobavitelj ne more zagotoviti pravočasno ali v želenih količinah.

Vodja projekta skupaj z vodjo v izvoznem oddelku poišče primerne dobavitelje, od katerih poskuša dobiti vzorce za testiranje. Nato se izdela specifikacija materiala z želenimi karakteristikami in rezultati testiranja.

5.8 PROCES DELA V PLEMENITILNICI

Plemenitilnico sestavljata oddelka plemenitilnica in adjustirnica. Plemenitilnica dela v eni ali treh izmenah, kar je odvisno od delovne faze in komercialnih potreb naročil.

Obrat vodi vodja proizvodnje, poleg njega pa je za oddelek plemenitilnice odgovoren še vodja izmene. Delo se organizira tako, da se organizira plan, ki ga vodja ustno posreduje delavcem.

Faze proizvodnega procesa:

- predobdelava,
- barvanje,
- apretiranje,
- laminiranje,
- adjustiranje.

5.9 PREDOBDELAVA

Namen predobdelave je odstranjevanje škroba, čiščenje blaga in beljenje. S temi postopki se pripravi material za nadaljnje tehnološke faze plemenitenja. Razškrobljenje materiala se opravi samo za tkanine, ki imajo škrobljeno osnovo. Pranje je odvisno od vrste vhodnega materiala oziroma končnega izdelka in je predpisano s tehnološkimi predpisi. Beljenje se izvaja glede na vrsto končnega izdelka in je že opredeljeno z delovnim nalogom.

5.10 BARVANJE

Priprava materiala za barvanje je podobna fazi predobdelave za pranje, zajema šivanje in označevanje šivov. Razlika je v tem, da mora biti material za barvanje navit na stojalu rob na rob.

5.11 APRETIRANJE

Z apretiranjem dosežemo dimenzijo stabilnosti, mehkobo, volumnost in druge lastnosti materialov v skladu z zahtevami kupca. Na razpenjalno-sušilnem stroju se izvajajo dela: sušenje, termofiksiranje, apretiranje proti krčenju in barvanje.

Na stroju kosmatenja se izvajata operaciji voluminoznost in mehkobnost.

5.12 LAMINIRANJE

To pomeni nanašanje termoplasta na hrbtno stran materiala. Pri laminiranju ločimo tri vrste nanosa termoplasta na material: prah, pike in trosilni nanos. Vrsta termoplasta je odvisno od zahtevnosti kupca. Zadnji nanos se imenuje kaširanje, kar pomeni zlepljenje dveh materialov med seboj.

Delo na stroju hot melt laminiranja je valjična tehnika nanašanja poliuretana na material po vročem talnem postopku. Z laminiranjem dosegamo fiksiranje dveh ali več materialov med seboj.

5.13 PREGLEDOVANJE – ADJUSTIRANJE

Material, ki pride iz plemenitilnice, se v adjustirnici pregleda na pregledovalni mizi. Pregleda se vsak meter materiala, in sicer se pregledata širina ter vizualni izgled nanosa.

Manjše napake na materialu, ki motijo kakovost, se označijo z modrim lepilnim trakom na robu materiala, večje napake se izrežejo po celi širini. Več delov materiala v valju se označi z zelenim lepilnim trakom.

Material se navije na cevke določenih dolžin. Posebne zahteve dolžin predpiše komercialna služba. Glede na zahtevnost kupca se blago zavije v PVC-folijo. Za domači trg in trg bivše Jugoslavije se vsak valj opremi z ustrezno etiketo, ki je določena z navodili za vsak artikel posebej, spremlja in dopolnjuje pa jih kontrola kakovosti.

6 KONTROLA IN PRESOJA PROJEKTA

6.1 OPIS PLANOV KAKOVOSTI

Planirati kakovost pomeni načrtovati aktivnosti za preverjanje kakovosti izdelkov. Pri tem plan kakovosti za standardni izdelek ločimo od plana kakovosti za neskladnost izdelka. Plan kakovosti prikazuje skupek kontrolnih točk in kontrolnih postopkov, ki se izvajajo pri proizvodnji izdelkov. Namenjen je izvajalcem kontrole izvedbe projekta v podjetju.

Planiranje kakovosti se nanaša na vsa področja zagotavljanja kakovosti:

- kakovosti vhodnih materialov in storitev,
- kakovost procesa izdelave izdelka in
- končna kontrola izdelka.

Izhodišče za kontrolo kakovosti procesa izdelave izdelkov je urejena dokumentacija o izdelku, ki mora vsebovati postopke izdelave izdelkov z vsemi karakteristikami izdelka.

Osnovni cilj planiranja izdelkov kakovosti je določitev zahtev za kakovost in zagotovitev takega načina preverjanja, da je ob minimalnih stroških zagotovljen predpisani nivo kakovosti glede na zahteve projekta. To pomeni, da morata biti vsebina in obseg kontroliranja v ustreznem sorazmerju s pričakovanimi rezultati kontrole in sta lahko različna glede na pomembnost, vrednost, nevarnost za nastanek kritičnih napak ...

Za planiranje izvedbe je odgovoren nosilec projekta v sodelovanju s komercialno službo in kontrolo kakovosti.

Postopek planiranja kakovosti vključuje naslednje aktivnosti:

- zbiranje informacij o kakovostnih zahtevah,
- določanje kontrolnih in prevzemnih točk,
- oblikovanje kontrolne tehnologije,
- uvajanje kontrole kakovosti in
- analiza zapisov.

6.2 ZBIRANJE INFORMACIJ O ZAHTEVAH

Vodja razvoja projekta od komercialne službe prejme zahteve in dokumentacijo, ki jo posredujejo naročniki. To je osnova za planiranje kakovosti izdelka. Če ugotovi, da zahteve naročnika odstopajo od standardov, ki jih dosega obstoječi proces izvedbe storitev, je treba planirati način izpolnitve teh zahtev. Vodja projekta mora biti obveščen o vseh spremembah, ki jih postavijo naročniki med izvajanjem procesa, in preverja, ali spremembe zahtev vplivajo na proces izdelave izdelka.

6.3 DOLOČANJE KONTROLNIH IN PREVZEMNIH TOČK

Kakovost je planirana z določitvijo kontrolnih in prevzemnih točk, v katerih je treba izvajati predpisane kontrole kakovosti. Običajno so kontrolne točke postavljene med

posameznimi ključnimi fazami izdelave izdelka in pri prevzemu vhodnih materialov. Rezultat določanja kontrolnih in prevzemnih točk je grafični ali kakšen drug prikaz poteka procesa proizvodnje izdelka, vključno z vsemi vhodnimi materiali, ki vstopajo v proces. Vsaka kontrolna točka je oštevilčena, prikazane pa so tudi številke delovnih mest, kontrolnih postopkov in navodil za kontrolo v posameznih kontrolnih točkah.

6.4 OBLIKOVANJE KONTROLNE TEHNOLOGIJE

Oblikovati kontrolno tehnologijo pomeni določiti vsako kontrolno točko zahteve za kakovost, ki morajo biti preverjene in izpolnjene.

Kontrolno tehnologijo razvije vodja projekta v sodelovanju s kontrolo kakovosti in obratovodjem plemenitilnice in tkalnice, izhajajoč iz zahtev za kakovost projekta do končnega izdelka. Pri tem ugotavljajo karakteristike kakovosti in za vsako karakteristiko določijo:

- predpisano vrednost,
- dopustno odstopanje,
- način kontrole,
- izvajalca kontrole,
- zapis.

Karakteristika kakovosti je barvni ton, količina nanosa, kosmatilni efekt, ki je opisan na izdelku z ustrezno etiketo.

Predpisana vrednost je številčni ali opisani postopek, s katerim je ovrednotena karakteristična kakovost.

Dovoljeno odstopanje je oštevilčeno ali določeno opisno, v kakšni meri lahko dejanska vrednost odstopa od predpisane.

Izvajalci kontrole so osebe, ki preverjajo karakteristične kakovosti proizvoda ali storitev. Eno karakteristiko lahko preverja več izvajalcev (izvajalec proizvodnje kot kontrolor kakovosti, obratovodja, vodja projekta), odvisno od možnosti izvajanja kontrole.

Frekvenca izvajanja kontrole predpisuje, kolikokrat se opravi kontrola posamezne karakteristike kakovosti v določenem obdobju (na primer enkrat dnevno, vsako partijo ...). Različni izvajalci lahko izvajajo kontrolo istih karakteristik kakovosti z različnimi frekvencami.

Način kontrole opisuje, kako posamezni izvajalec kontrole preverja karakteristiko kakovosti (na primer vizualno, s primerjavo vzorcev ali merilnim instrumentom).

Zapis o kakovosti je način zapisovanja rezultatov preverjanja kakovosti po predpisani zahtevi.

6.5 UVAJANJE KONTROLE KAKOVOSTI

Izdelane kontrolne postopke vodja projekta predstavi na proizvodnem sestanku in jih uvede v delo. To izvaja z demonstracijo izvajanja kontrole kakovosti in poskusnim

izvajanjem kontrole v skladu s kontrolnim postopkom. Pri tem mora predhodno pripraviti predpisane zahteve za zapise o kakovosti in naučiti izvajalce.

6.6 ANALIZA ZAPISOV O KAKOVOSTI

Kontrola kakovosti analizira zapise o kakovosti, ugotavlja napake pri proizvodnji izdelkov, vzroke za odkritje neskladnosti in izvedene ukrepe. Rezultate kontrole primerja z rezultati reševanja reklamacij izdelkov. Ugotavlja, ali je treba kontrolne postopke spremeniti – na primer povečati frekvenco ali obseg kontrole, dodati nivo karakteristike kakovosti.

Vodja projekta na osnovi analize zapisov o kakovosti izdelka poroči o kakovosti, kjer poda pregled neskladnosti po posameznih vrstah izdelkov, vrstah napak, vzrokih in povzročiteljih. Poročilo o kakovosti je sestavni del periodičnega poročila o kakovosti, ki ga obravnava vodstvo podjetja pri pregledu sistema kakovosti.

6.7 IZDELAVE TEHNIČNIH ZAHTEV ZA KAKOVOST DOBAVITELJEM

Postopek sproži vodja projekta v fazi razvoja izdelka, ko predpiše nov material, zaključen pa mora biti pred redno proizvodnjo.

Določanje kakovosti zahtev pri definiranju kakovosti novega materiala ali novega dobavitelja materiala od dobavitelja zahteva specifikacijo izdelka skupaj z vzorcem in laboratorijsko analizo. Vzorec se preizkusi v proizvodnji izdelka in ugotovi primernost vzorca. Če ni v skladu z zahtevami dobavitelja, se spremenijo parametri in ponovno dostavi vzorec s specifikacijo in laboratorijsko analizo.

Pri ugotovitvi ustreznosti vzorca sproži dobavitelj ustreznost specifikacije in jo shrani.

Sprememba specifikacije je tisti obrat oziroma služba, kjer se material uporablja. Spremembo pa lahko sproži vsakdo, ki opazi pomanjkljivosti ali spremembe pogojev predelave, nabave ali preverjanja kakovosti.

Sprožitev spremembe je treba podati pisno in kopijo razdeliti vsem prejemnikom specifikacije. Ustreznost specifikacije je treba preverjati, na primer: ali je prišlo do razvojnih ali tehnoloških sprememb na izdelkih, v katere se nabavljeni material vgrajuje.

Od dobavitelja se zahteva, da vsako spremembo materiala zabeleži v specifikaciji, to izda pod novo verzijo in nam posreduje kopijo. Material tudi sami spremljamo med uporabo kot tudi pozneje pri izvajanju kontrole kakovosti na končnem izdelku.

6.8 KONTROLA IN PREIZKUŠANJE

Izvajati je treba vso kontrolo in preizkušanje materialov v skladu s postopki o skladnosti končnih proizvodov s specificiranimi zahtevami vodjem projekta novih materialov. Noben proizvod ne sme biti odpremljen, dokler niso zadovoljivo zaključene dejavnosti, predvidene s planom kakovosti.

Polizdelke od kooperantov prevzame skladiščnik; skladiščijo se v skladišču. Količinski prevzem polizdelkov prevzame skladiščnik, v primeru neskladnosti pa naroči kontroli kakovosti izvedbo laboratorijske kontrole.

Za izvedbo kontrole moramo predhodno vzeti naključno izbran vzorec, ki mora biti dovolj velik; to je lahko tkanina, vlaknovina, preja ali termoplast. Analize se izvedejo po internem postopku, rezultati analize pa se zabeležijo na ustreznem tehnološkem listu.

Kontrolna služba mora tako enkrat dnevno opraviti obhod skozi proizvodni proces v obratu plemenitilnica. Svoja opažanja neskladnosti beležijo.

Vsak artikel se spremlja skozi proizvodno fazo spremnega lista, na katerega skladiščnik ob izdaji materiala zabeleži:

- delovni nalog,
- kupca,
- artikel,
- vhodni material,
- metražo,
- datum naročila kupca in
- zeleni rok dobave materiala kupca.

Pod posamezne faze morajo delavci zabeležiti vsa opažanja in neskladnosti in to overiti s podpisom ter datumom. Kontrola kontrolira material po posameznih fazah. Pri določenih fazah, kot so barvanje, beljenje, kosmatenje, trdilno apretiranje, laminiranje, pa mora kontrola označiti, ali kakovost ustreza.

V primeru neskladnosti mora delavec že prej opozoriti na napake, da ustrezno ugotovijo vzrok neskladnosti postopka.

6.9 OBVLADOVANJE NESKLADNOSTI PROIZVODOV

Če se kljub naporom za izboljšanje kakovosti in sistemskih rešitev za zagotavljanje kakovosti v kateri koli fazi proizvodnje pojavijo neskladnosti, se v proizvodnji zagotovi ukrep za odpravo napak.

Pomembno je, da je dolžan vsak, ki ugotovi neskladnost v delovnem procesu, preprečiti nadaljnje neskladnosti izdelkov. Neskladne izdelke je treba statusno ločiti in obvestiti kontrolo kakovosti ter izdelek ustrezno označiti z »ZADRŽANO«.

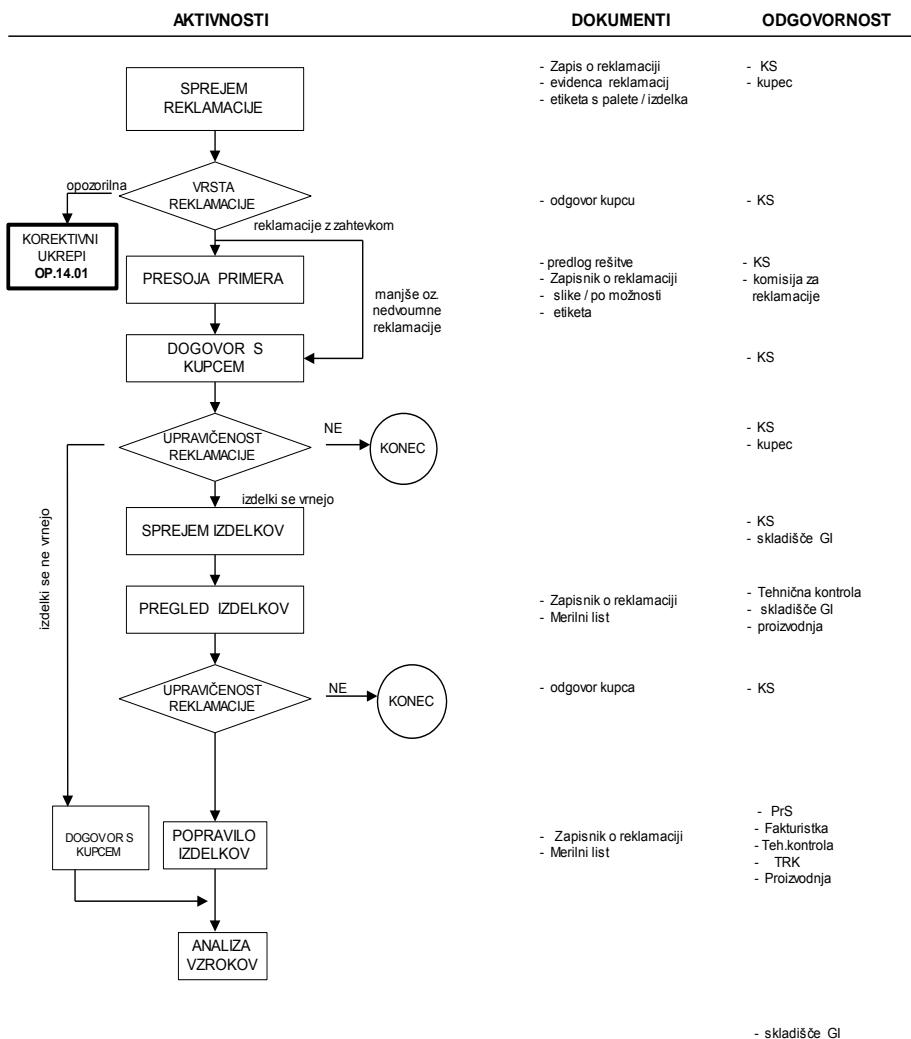
Kontrola skupaj z vodjo razvoja novih materialov in komercialno službo prouči večjo neskladnost in določi ukrep za odpravo, rešitev je lahko prodaja izdelka z napako oziroma prodaja drugemu kupcu, razvrstitev za alternativno uporabo.

Pomembno je, da se neskladnosti zabeležijo na ustreznem zapisniku, opremljenem z datumom in končnim zaključkom reklamacije.

Analizo reklamacij s tržišča izdelka kontrolna služba na podlagi izpolnjenih reklamacijskih zapisnikov, kjer je prikazan pregled reklamacije po vrstah in stroških. Poročilo je sestavni del poročila o kakovosti, ki služi za pregled kakovosti s strani vodstva.

Spodnja slika prikazuje potek reševanja reklamacij.

Slika 5: Shema poteka reševanja reklamacij s tržišča



Vir: Interni vir družbe

7 RAVNANJE S PROJEKTNIMI TVEGANJI

7.1 PONUDBA IZDELKA

Izdelani morajo biti dokumentirani postopki za predložitev ponudbe na razpis naročila izvedbe projekta.

Prodajna služba je odgovorna za ponujanje izdelkov na tržišču. Pri iskanju potencialnih kupcev iščejo informacije pri trgovskih zastopnikih, komisionarjih, na sejnih, katalogih – oglasnih sejmih, preko spleta ...

Potencialnemu kupcu se posreduje ponudba, ki vsebuje katalog vzorcev za ustrezna področja. Za izdelavo in vzdrževanje kataloga je odgovorna razvojna kontrolna služba.

7.2 ANALIZA VZORCA

Vzorec kupca pride v komercialno službo, kjer ga prejme komercialist, ki sodeluje s kupcem. Komercialist na osnovi vzorca dopolni podatke s pošiljanjem, namembnostjo vzorca, želeno količino nanosa in posebnimi zahtevami kupca (krčenje, vzdrževanje, vrsta termoplasta ...).

Nato na osnovi vzorca in podatkov pod opombo opredelijo, ali je izdelek po vzorcu možno izdelati ali ne. Treba je izdelati še določene analize vzorca, ki jih pregleda kontrolna služba.

7.3 IZDELAVA PONUDBE

Prodaja izdela ponudbo kupcu. Ponudba vsebuje podatke o izdelku, ki jih kupec zahteva. Prodaja dopolni podatke, ki so potrebni za realizacijo posla. Podatki, ki jih ponudba vsebuje:

- artikel,
- širina,
- količina,
- barva,
- cena,
- prodajni pogoji,
- specifikacija,
- rok dobave in
- pariteta.

Izdelovalec ponudbe preveri standardne izdelke v skladišču: ali je izdelek na zalogi, če ni, upošteva čas za proizvodnjo izdelkov. V primeru neskladnosti izdelka izdela ponudbo podatkov iz kalkulacije, na osnovi lastne cene določi prodajno ceno, ki ne sme biti manjša od kalkulirane cene.

V dogovoru s kupcem izdela pogodbo kupec ali prodajalec. Pogodba opredeljuje pogoje poslovanja s kupcem, medtem ko se konkretna dobava izdelkov izvaja preko naročil, ki jih pregleda in odobri direktor.

7.4 SPREJEM NAROČILA

Naročilnico prejme komercialist, ki sodeluje s kupcem. Pregleda jo in ugotovi predmet naročila. Na naročilnico napiše datum prejema in jo opremi s podpisom.

7.5 IZDELAVA LETNEGA PLANA

Direktor ob koncu koledarskega leta določi postopek izdelave letnega plana. Določi se količinski in finančni plan prodaje. Naredi se letni plan prodaje na domačih in tujih trgih. V letnem planu se planirajo posamezni artikli po količinah. Plan služi za izračun količinskega plana porabe repromateriala, izračun zasedenosti kapacitet proizvodnje. Količinski plan je osnova za izdelavo finančnega plana, kjer se vrednotijo stroški in prihodki na letni ravni.

Za izdelavo količinskega plana je zadolžen kalkulant, ki na osnovi plana prodaje izračuna porabo polizdelkov (tkanine, pletenine), materiala (preja, kemikalije), polizdelkov, izdelanih pri kooperantih, čas za storitve, izračuna se poraba delovnega in strojnega časa, poraba energije, plan vzdrževanja (tuje storitve, investicije vzdrževanja, plan investicij in plan delovne sile). V planu so izdelani planirani stroški materiala, kupljenih polizdelkov, proizvodnih storitev in stroškov obratne režije po stroškovnih mestih, stroškov vzdrževanja in na koncu še vrednost prodaje.

7.6 IZDELAVA MESEČNEGA PLANA

V zadnji polovici meseca se izdelava tudi mesečni plan proizvodnje za prihodnji mesec. V njem se upoštevajo dejanska in predvidena naročila kupcev za naslednji mesec. Preveriti je treba zaloge v skladišču gotovih izdelkov. Na podlagi tega plana se v razvojni službi preračunavajo potrebe po kemikalijah in termoplastih. Preračuni porabe služijo nabavni službi za izračun nabave repromateriala. Skladiščnik preveri zaloge surovin, ki jih je treba naročiti, da se zagotovi nemoten potek proizvodnje.

7.7 OBLIKOVANJE TERMINSKEGA PLANA

Nosilec razvoja novega izdelka prouči dokumentacijo o novem izdelku in izdelava plan aktivnosti razvoja. V terminskem planu razvoja izdelka se prikaže potrebne izvedbene in kontrolne aktivnosti razvoja, termine izvedbe aktivnosti in odgovorne izvajalce aktivnosti. S tem se začne izvajanje projekta razvoja.

7.8 IZVAJANJE TERMINSKEGA PLANA

Nosilec razvoja koordinira delo različnih izvajalcev aktivnosti razvoja in skrbi za dokumentacijo informacij med skupinami in organizacijske ter tehnične povezave med njimi.

Organizacijske in tehnične povezave med različnimi izvajalci aktivnosti razvoja projekta potekajo po ustaljenih postopkih, povezanih s poslovno funkcijo, na katero se razvojna aktivnost nanaša.

Izvajalci posameznih aktivnosti so dolžni poročati o rezultatih nosilcu in vodji razvoja. Rezultat razvojnih aktivnosti je izdelana dokumentacija, ki mora biti izdelana

v obliki tehnoloških predpisov. Vsebovati mora opis izdelka z vsemi potrebnimi karakteristikami izdelka, izvajalca, opremo za proizvodnjo in kontrolo.

Tehnološke predpise in ostalo dokumentacijo prejme vodja proizvodnje. Vsebovati mora merila sprejemljivosti in poudariti tiste značilnosti pri izdelku, ki so bistvene za uporabnost izdelka.

Nosilec projekta vodi in koordinira delo pri izvajanju projekta, spremlja terminski plan razvoja ter zagotavlja koordinacijo med udeleženci, vključenimi v projekt, tako da se vse aktivnosti izvedene v predvidenem roku.

7.9 KAKOVOST DOBAVITELJA

Ko je novi dobavitelj pozitivno ocenjen glede kakovosti vzorcev, je treba oceniti še:

- kakovost (konkurenca),
- ceno (primerjava s konkurenco),
- plačilne pogoje,
- dobavni rok,
- sistem kakovosti,
- kdo je zadolžen za recikliranje odpadne embalaže in
- vpliv vzorca na okoljske vidike.

7.10 SLEDLJIVOST VHODNIH MATERIALOV

Osnovni vhodni materiali za proizvodnjo izdelkov so:

- preja,
- škrobila,
- polproizvodi (netkani materiali, tkanine),
- kemikalije,
- barvila,
- termoplasti,
- embalaža.

Vsi vhodni materiali so prepoznani po trgovskih imenih proizvajalcev in se tako tudi vodijo v računalniškem informacijskem sistemu.

Polproizvodi iz tkalnice, pletilnice in od kooperantov so označeni približno 0,5 metra od roba materiala z vodoodporno barvo. Iz številčne oznake vhodnega materiala je razvidno, ali imamo opravka z doma izdelanim polizdelkom ali polizdelkom kooperanta.

Sledljivost vhodnih materialov v izdelku je zagotovljena preko trgovskega imena, ki je za posamezni artikel zapisan v tehnološkem predpisu. Če se spremeni dobavitelj vhodnega materiala, se popravi tehnološki predpis in se označi pod drugo verzijo izdaje.

7.11 IDENTIFIKACIJA KONČNIH IZDELKOV

Končni izdelki se delijo na lepljive in nelepljive medvloge in žepovine. Vsak artikel ima običajno trimestno številko. Tako je iz številčne oznake razvidna vrsta končnega izdelka. Skladiščnik na osnovi delovnega naloga komercialista izdela spremni list, ki spremlja artikel skozi proizvodnjo do adjustirnice. Ta se za domači trg opremi z

visečo etiketo, za izvozni trg pa s samolepilno etiketo. Na etiketi morajo biti črna koda in naslednji podatki:

- šifra,
- artikel,
- širina,
- dolžina,
- zaporedna številka valja,
- surovinski sestav in
- pogoji vzdrževanja.

Na podlagi reklamacije kupca lahko iz podatkov razberemo delovni nalog, ki vsebuje vse karakteristike in opažanja glede izdelka skozi proizvodnjo.

Vhodni material pride v skladišče surovega blaga. Skladiščnik napiše prevzemnico na osnovi predloženih dokumentov. Na prevzemnici so vpisani šifra materiala, opis materiala in količina. Material se skladišči v skladišču. Na osnovi zahtevka za proizvodnjo skladiščnik izda material v proizvodnjo in napiše izdajnico, ki vsebuje šifro in količino izdanega materiala, ter delovni nalog. Delovni nalog služi kot identifikacijski podatek za spremljanje toka in porabe materiala v proizvodnji.

Delavci v posameznih fazah na spremni list beležijo opravljene operacije, opažanja, morebitne napake ali pomanjkljivosti. Po zadnji fazi, adjustiranju, se blago odda v skladišče gotovega blaga, ki ob prevzemu izpiše prejemnico, ta vsebuje šifro in količino izdelka ter delovni nalog.

Na podlagi dispozicije komercialne službe se izdelava dobavnica, ki vsebuje šifro kupca, šifro izdelka in količino izdelka. Dobavnica spremlja blago do kupca in je osnova za izdelavo računa.

7.12 ODDAJA IZDELKOV V SKLADIŠČE

Vsako enoto, opremljeno z etiketami in črtno kodo, delavka v adjustirnici za odpremo odčita s čitalcem črtne kode, preko katerega se prenesejo podatki v informacijski sistem. Vodja izmene v adjustirnici ob koncu izdelava oddajnico.

8 RAZISKAVA

V tem poglavju bom predstavila raziskavo, ki sem jo izvedla v organizaciji xy med posameznimi zaposlenimi in vodjo.

8.1 OPREDELITEV NAMENA CILJA RAZISKAVE

S pridobljenimi podatki raziskave bom pridobila informacijo, kako so zaposleni v organizaciji zadovoljni z delovno učinkovitostjo.

Pridobila bom tudi podatke, kateri dejavniki posameznika spodbudijo ali ovirajo pri doseganju zadovoljstva na delovnem mestu.

8.2 ANALIZA IN OBDELAVA PODATKOV

Raziskavo sem izvedla z anketnim vprašalnikom, ki sem ga razdelila med zaposlene delavce.

Namen raziskave je analizirati vodje in zaposlene delavce, vključene v projekt, pri delovni učinkovitosti, ki pomembno vpliva na motiviranost in zadovoljstvo osebja. Ugotoviti je treba, ali vodje izpolnjujejo potrebe in pričakovanja osebja, vključenega v projekt, in predvsem ugotoviti zadovoljstvo pri izvedbi projekta.

Cilj raziskave je pridobiti podatke o zadovoljstvu zaposlenih pri izvedbi projekta, pri čemer je pomembno, s katerimi dejavniki motiviramo zaposlene k zastavljenemu projektu in kateri so tisti dejavniki, ki niso zadovoljivi pri izvedbi dela. Želim si ugotoviti, katere dejavnike bi bilo treba izboljšati.

8.3 ANALIZA REZULTATOV RAZISKAVE

Prikazala bom analizo splošnih podatkov v družbi. Slike prikazujejo splošno analizo podatkov zaposlenih v družbi po spolu, izobrazbi, delovni dobi in starosti.

Delovno mesto, ki ga opravljam v družbi, je poslovni sekretar. Analizirala sem, koliko oseb, vključenih v projekt, je moškega in koliko ženskega spola. Skupno je v projekt vključenih 22 zaposlenih, od tega je 14 oseb moškega spola, kar je 64 %, in 8 ženskega spola, kar je 36 %. S prikazane slike je razvidno, da prevladuje moški spol.

Ugotavljam, da v družbi prevladuje predvsem moški spol, ker je delovna učinkovitost odvisna od strojev in ker je pri tem delu potrebna moč. To prikazuje naslednja slika.

Slika 6: Skupna vključenost v projekt po spolu

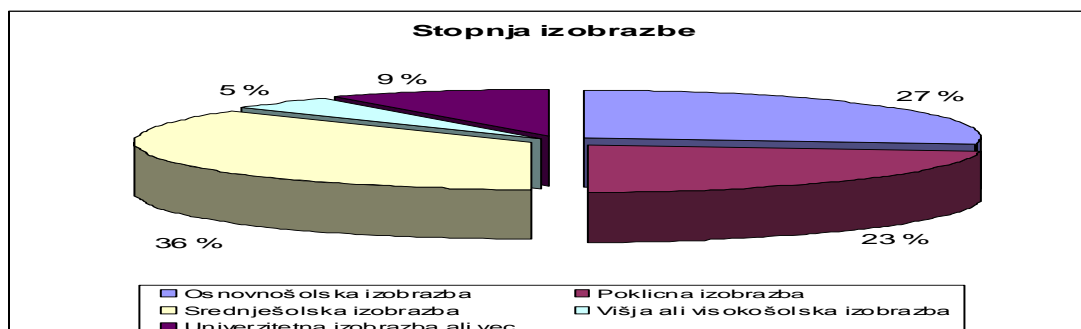


Vir: Lastni, 2010

Na naslednji sliki sem prikazala analizo stopnje izobrazbe vključenih v projekt. V družbi prevladuje predvsem srednja izobrazba, to je končana štiriletna šola, kar predstavlja 8 zaposlenih (36 %). Sledijo ji nekvalificirani delavci, torej tisti, ki imajo nedokončano oziroma dokončano osnovno šolo ali so priučeni za poklic; teh je 6 zaposlenih (27 %). Nato so kvalificirani delavci, ki so zaključili dveletno poklicno šolo oziroma zaključili triletno poklicno šolo (5 zaposlenih ali 23 %), sledita pa le 2 zaposlena (9 %), ki imata zaključeno univerzitetno izobrazbo ali več. Samo 1 zaposleni (5 %) predstavlja izobrazbo višje ali visoke šole.

Ugotovila sem, da je stopnja izobrazbe predvsem srednja izobrazba. Nosilec projekta potrebuje večinoma delavce s srednjo in nižjo izobrazbo, kajti delovna učinkovitost je odvisna od dela na strojih.

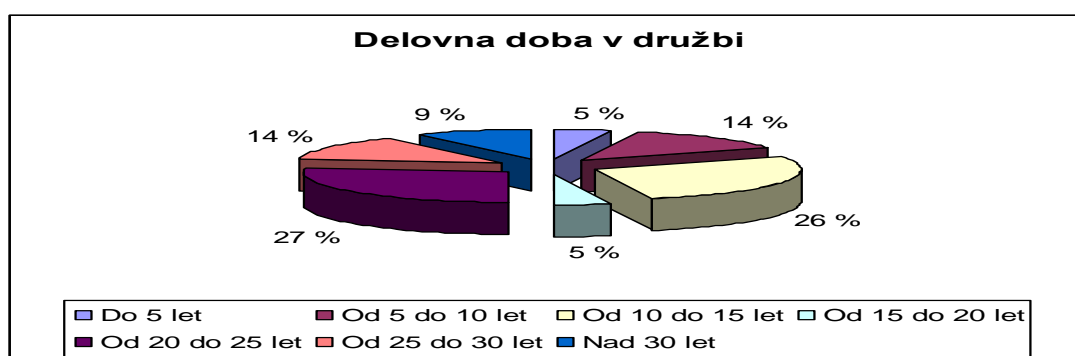
Slika 7: Stopnja izobrazbe



Vir: Lastni, 2010

Odločila sem se za prikaz delovne dobe v družbi. Največ jih predstavlja vdanost z delovnimi izkušnjami od 10 do 15 let in od 20 do 25 let, vsak v svoji kategoriji po 6 vključenih v projekt, kar je 27 %. Sledijo jim zaposleni od 5 do 10 let in od 25 do 30 let, po 3 zaposleni vsak v svoji skupini s 14 %. Sledi jim delovna doba do 5 let in od 15 do 20 let s po 1 zaposlenim s 5 %. Na koncu sledi najvišja delovna doba – nad 30 let z 2 zaposlenima z 9 %.

Ugotavljam, da delovna doba s povprečno sedemnajstletno delovno izkušnjo organizaciji omogoča večje znanje in izkušnje. Posledično se zmanjša zaposlenost novega kadra, ker ni potrebna priučenost na delovnem mestu, ki ga opravljajo zaposleni.



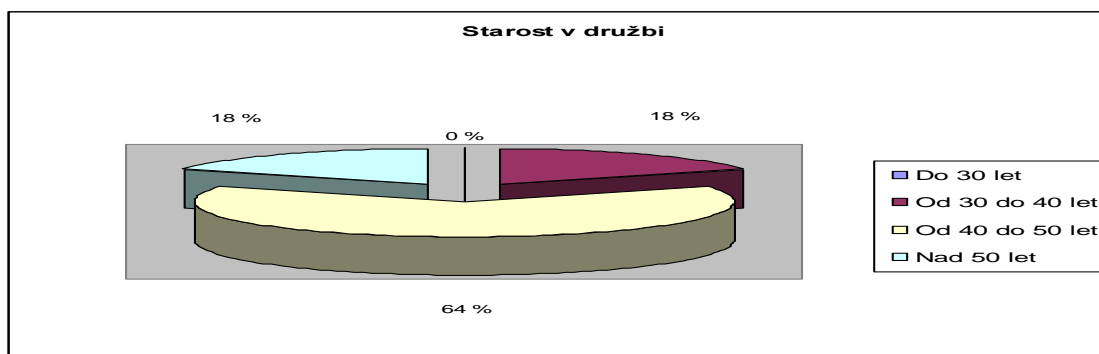
Slika 8: Delovna doba v družbi

Vir: Lastni, 2010

Analizirala sem tudi starost vključenih v projekt. Največ je v družbi starih od 40 do 50 let, kar predstavlja 64 %, enako jim sledi starost od 30 do 40 let in nad 50 let z 18 %.

Ugotovila sem, da v družbi prevladuje predvsem srednja populacija. Udeleženci so predvsem starejši zaposleni, ki predstavljajo svoje znanje in delovne izkušnje ter vdanost organizaciji. Poleg tega so vdani svoji delovni organizaciji že zaradi starosti, saj bi se težje zaposlili v kakšni drugi organizaciji.

Slika 9: Starost v družbi



Vir: Lastni, 2010

V naslednjem sklopu sem anketirala vodje, kako ocenjujejo sami sebe pri razporeditvi dela projektov, in obratno, kako delavec, ki dela v proizvodnji, ocenjuje vodjo.

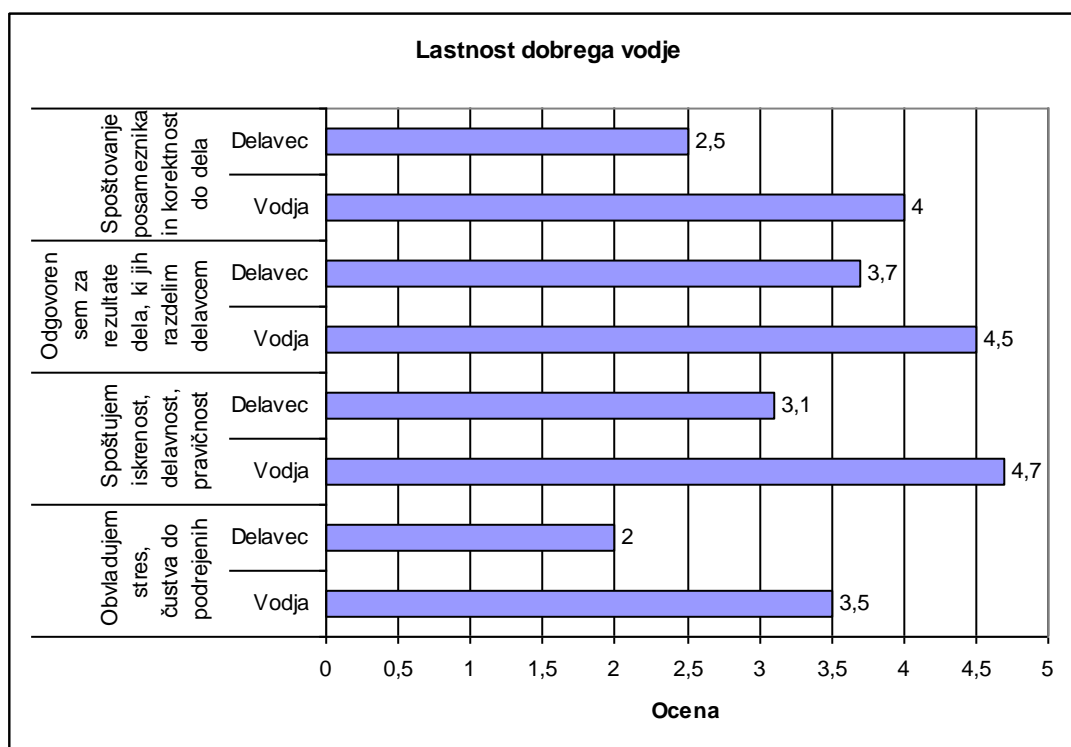
Ugotovila sem, da vodja spoštuje iskrenost, delavnost, pravičnost delavca (4,70). Obratno, ko delavec ocenjuje vodjo, misli, da vodja še vedno ne zaupa delavcu (3,10).

Vodja je odgovoren za izvedbo dela zaposlenega, s tem prevzema odgovornost, da zaposlenemu delavcu zaupa in ga motivira pri delu (4,50). Delavec, ki opravi svoje delo, pričakuje večjo nagrado za uspešno opravljeno nalogo. Nagrada pa ostane samo pri obljubah, zato tudi delavec slabše ocenjuje vodjo (3,70).

Vodja spoštuje delavca, verjame, da delo, ki ga preda zaposlenemu, opravi dostojno in zadovoljivo (4,00). Delavec pa ocenjuje, da lahko delo, ki ga opravi, še napreduje (2,50).

Delo, ki ga mora opraviti delavec, mora biti opravljeno v točno določenem roku in učinkovito. Malo manj vodja obvlada stres, to je navadno takrat, ko delo ne poteka tako, kot si je zamislil vodja, kar predstavlja oceno 3,50. Delavec je ocenil, da je za to, da delo ne poteka po zastavljenih ciljih, odgovoren vodja (2,00).

Slika 10: Lastnost dobrega vodje



Vir: Lastni, 2010

OPOMBA:

- vodja ocenjuje samega sebe in
- delavec ocenjuje vodjo.

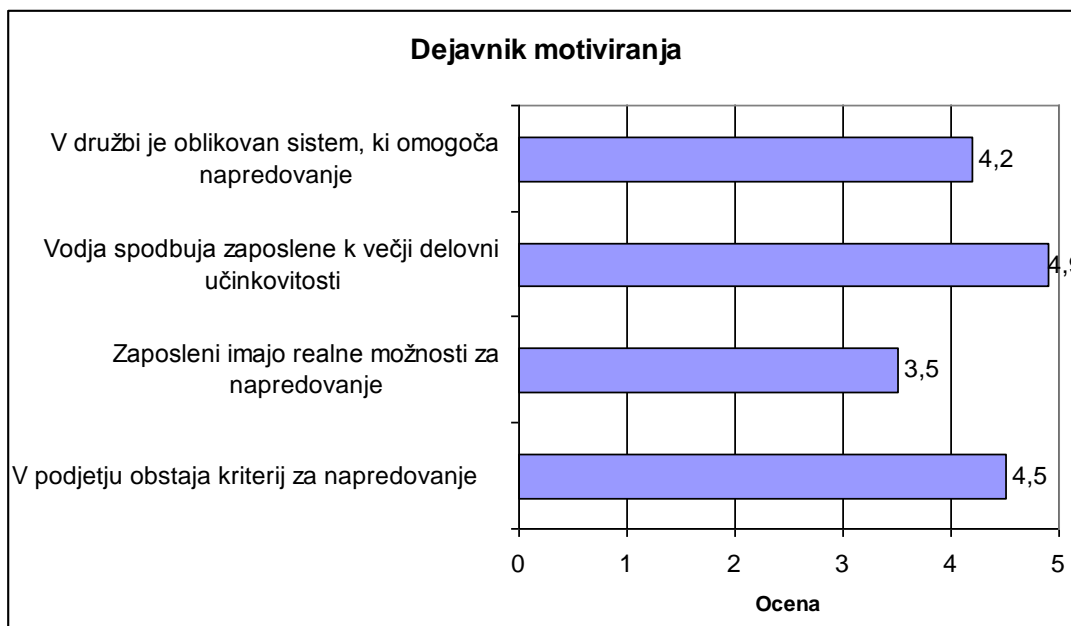
V nadaljevanju sem prikazala dejavnike motiviranja delovne učinkovitosti. Ugotavljam, da je osnova za dobro vodenje komuniciranje vodje z delavci in njihova motiviranost. Delavci vodjo poslušajo, ker mu zaupajo in ga cenijo. S takim načinom dela sodelavce spodbuja, da so pri delu ustvarjalni in motivirani.

Menim, da je prepričljivost motiviranja na delovnem mestu v tem, da je vodja ustrezno stimuliran, da zaposlene spodbudi k večji delovni učinkovitosti. Menim, da mora biti vodja bolj motiviran kot delavec, da zaposlene spodbudi k boljši delovni učinkovitosti (4,90).

Vse, kar morata vodja in delavec vedeti, je to, da si za svoje delo ustrezno nagradjen in da obstaja kriterij za napredovanje (4,50). Menim, da če si uspešen in delaven ter delovno mesto obvladuješ, si zaslužiš napredovanje. V družbi obstaja oblikovan pravilnik o napredovanju, ki bi moral biti enak za vse zaposlene v družbi, vendar pa pridobijo nagrado za doseganje ciljev le določeni izbrani zaposleni (4,20).

V družbi imajo zaposleni vse možnosti za napredovanje, samo motivirani morajo biti in hkrati zaupati vodji projektov (3,50).

Slika 11: Dejavnik motiviranja na delovnem mestu



Vir: Lastni, 2010

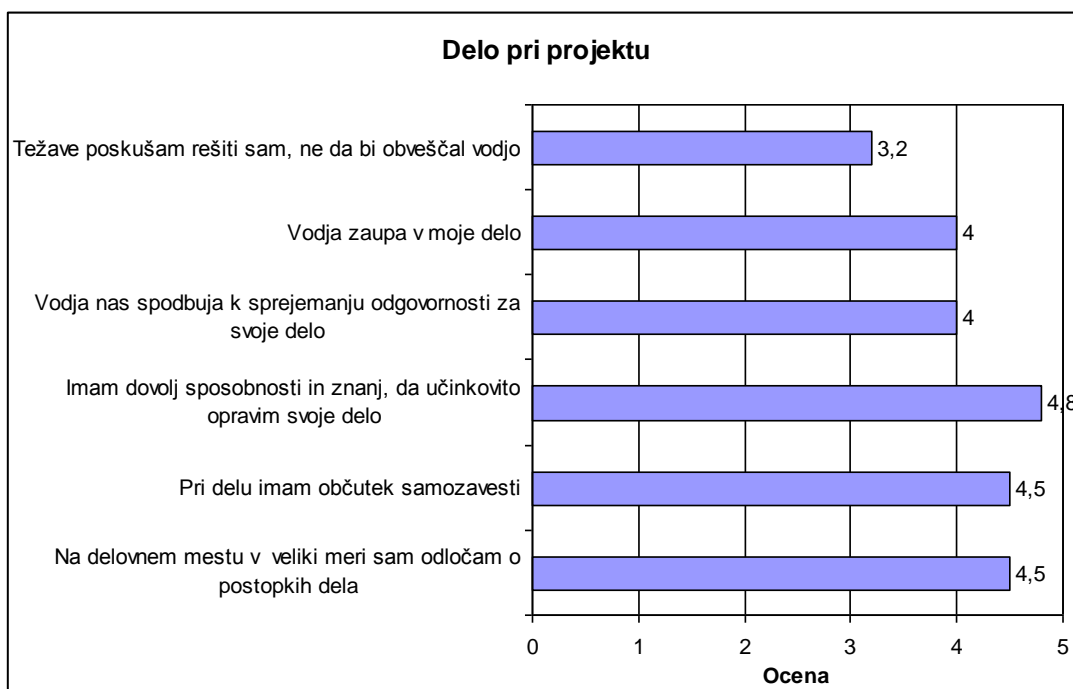
V nadaljevanju sem opravila anketo o zahtevnosti dela pri projektu. Vsi zaposleni, tako vodje kot delavci, menijo, da imajo za delo, ki ga opravljajo, dovolj sposobnosti in znanj ter delovnih izkušenj. Podatki so zelo zanimivi, kajti zaposleni to delo opravljajo že vrsto let, iz česar izhaja, da imajo tudi veliko izkušenj in znanja (4,80). Zaposleni, vključeni v projekt, imajo toliko znanja in so v taki meri usposobljeni, da so za delo, ki ga opravljajo, odgovorni sami, poznajo postopek dela in so pri svojem delu samozavestni (4,50).

Tako sledi, da vodja motivira zaposlene, jih spodbuja k še večji odgovornosti za svoje delo in spoštuje načela znanja (4,00).

Težave se pojavijo samo v primerih, ko potek zastavljenega cilja ne poteka točno po določenem postopku (3,20); v tem so malo manj prepričljivi.

Ugotavljam, da vodja zaupa svojemu timu, kar je razvidno z naslednje slike. Dodam naj, da je motivacija tisto, zaradi česar ljudje ob določenih sposobnostih in znanju delajo. Menim, da brez motivacije človek ne more biti aktiven in zato ne more zadovoljiti nobene od svojih potreb.

Slika 12: Zahtevnost dela pri projektu



Vir: Lastni, 2010

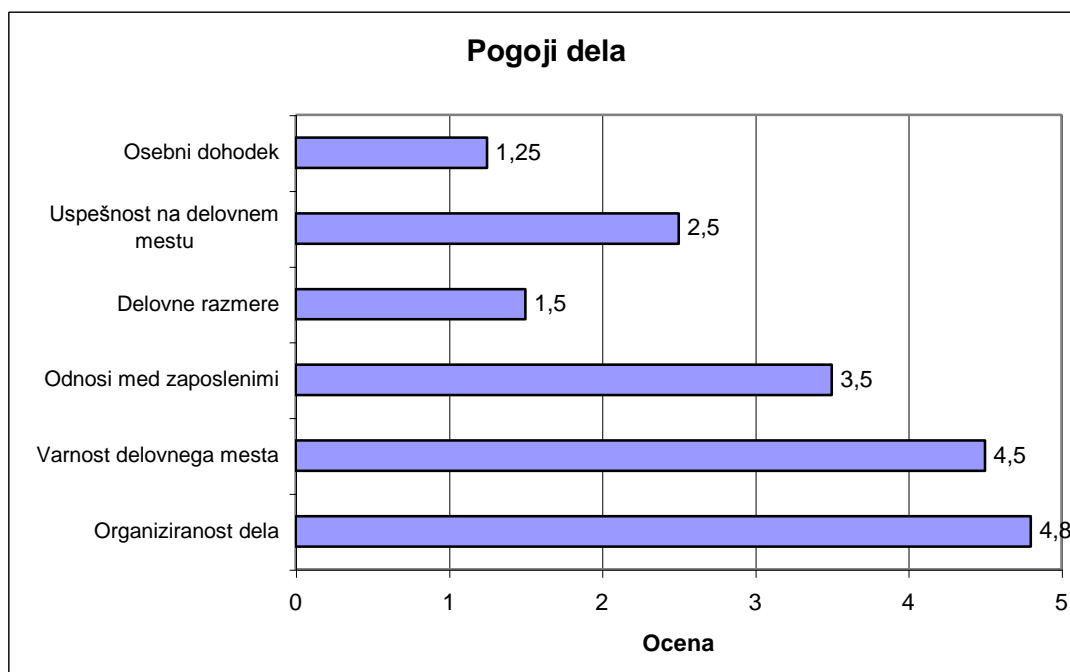
V nadaljevanju sem anketirala zaposlene, kakšne so delovni razmere za izvedbo projekta. Rezultat na zgoraj prikazani sliki je pokazal zelo raznoliko sliko, ključnega pomena je sama organiziranost dela (4,80). To pomeni, da so zaposleni pripravljene delo opravljati v ustreznih varnostnih razmerah (4,50).

Kritični so predvsem v tem, da odnosi niso vedno najboljši, vodja se navadno razlikuje od delavcev; je manj sproščen in nekoliko ukazovalen. Delavci so med seboj bolj povezani, zato ker so odvisni drug od drugega (3,50). Največja odstopanja med delavci in vodjo se izkažejo, ker vodja v določenih situacijah zahteva preveč. Ko enkrat dosežeš cilj, je vodja prepričan, da je delavec pripravljen delo opraviti v krajšem času in da je lahko pri delu še bolj učinkovit (2,50). Delavci pa so pri tem prikrajšani za boljše delovne razmere (1,5), ki bi pripomogle k večji delovni učinkovitosti. Zaradi nizkega dohodka je v družbi prisotno veliko

nezadovoljstvo; k višjemu osebnemu dohodku pa bi pripomogla višja delovna učinkovitost.

Kot je razvidno s slike, so zaposleni pripravljeni delo v projektu opravljati z večjo motiviranostjo, z dobro organizacijo in da so za uspešnost ustrezno nagrajeni.

Slika 13: Delovni pogoji za izvedbo projekta

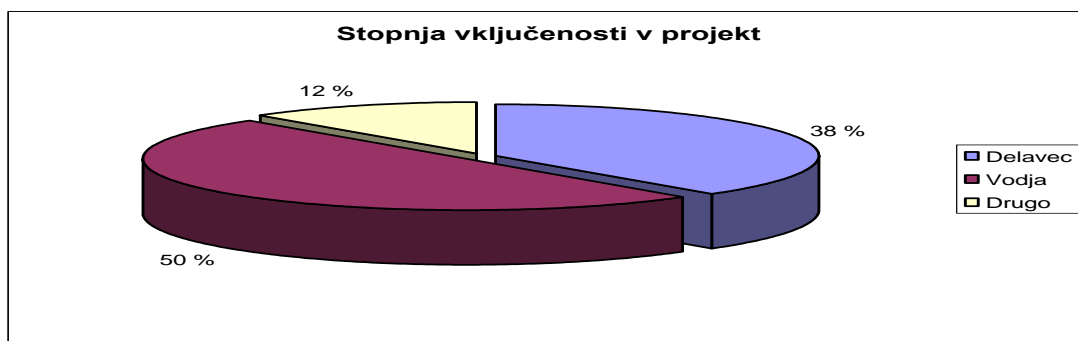


Vir: Lastni, 2010

Analizirala sem stopnjo vključenosti v projekt, ki je prikazana v nadaljevanju. Ugotovila sem, da v veliki meri prevladuje vodja projekta, kar je razumljivo, saj je od njega najprej odvisen končni izdelek (50 %), kot tudi od delavca, da delo opravi s čim manjšimi zapleti (38 %). Kar pa je na sliki prikazano pod drugo, je odvisno od finančnih sredstev, ki jih ima družba, in v kakšni meri je pripravljena vlagati v projekte (12 %).

Ugotavljam, da vodenje projektov prevzema vodja, ki mora ustrezno voditi projekt od začetka do konca izvedbe in v točno določenem roku.

Slika 14: Stopnja vključenosti v projekt

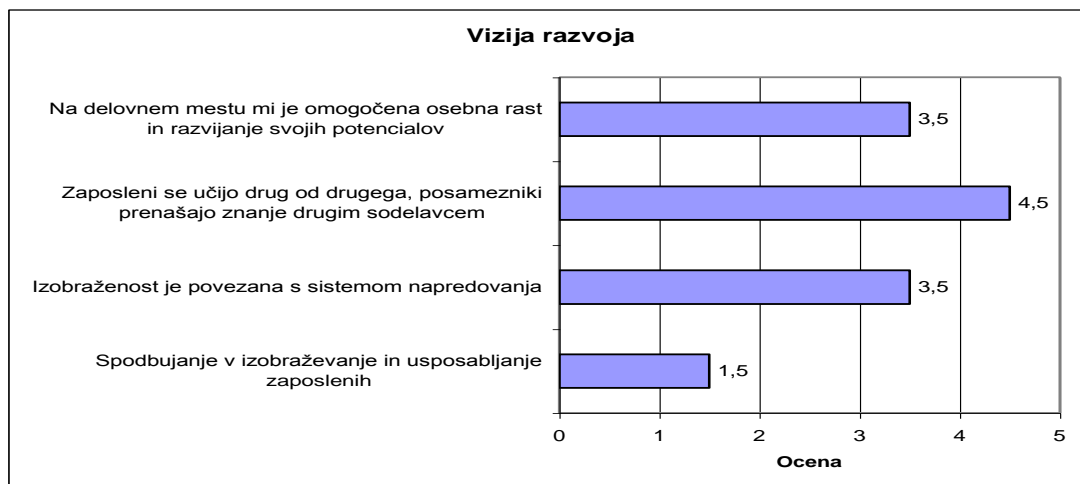


Vir: Lastni, 2010

Na naslednji sliki bom prikazala, kako vidijo vizijo razvoja. Poudarek je na tem, da zaposleni pridobivajo svoje znanje drug od drugega (4,5). To mi je razumljivo v določenih primerih, ko je kdo od zaposlenih odsoten, da zaupa delo svojemu sodelavcu. Napredovanje v podjetju je izvedljivo pod pogoji ustrezne izobraženosti vodenja (3,5), kot tudi da ti je z določeno kilometrino na delovnem mestu omogočena osebna rast in razvijanje svojih potencialov (3,5). Premalo je obveščanja in spodbujanja zaposlenih k večji izobraženosti (1,5).

S slike lahko razberemo, da podjetje potrebuje izobražen kader, pomanjkljivost pa je v tem, da zaposlene premalo osveščajo in izobražujejo na simpozijih oziroma zaposlene usmerjajo samo v primerih, ko je nujno potrebno.

Slika 15: Vizija razvoja



Vir: Lastni, 2010

Na zadnji sliki sem analizirala uro dela pri posameznih delovnih fazah izvedbe projekta pri izdelavi 2000 metrov tkanine.

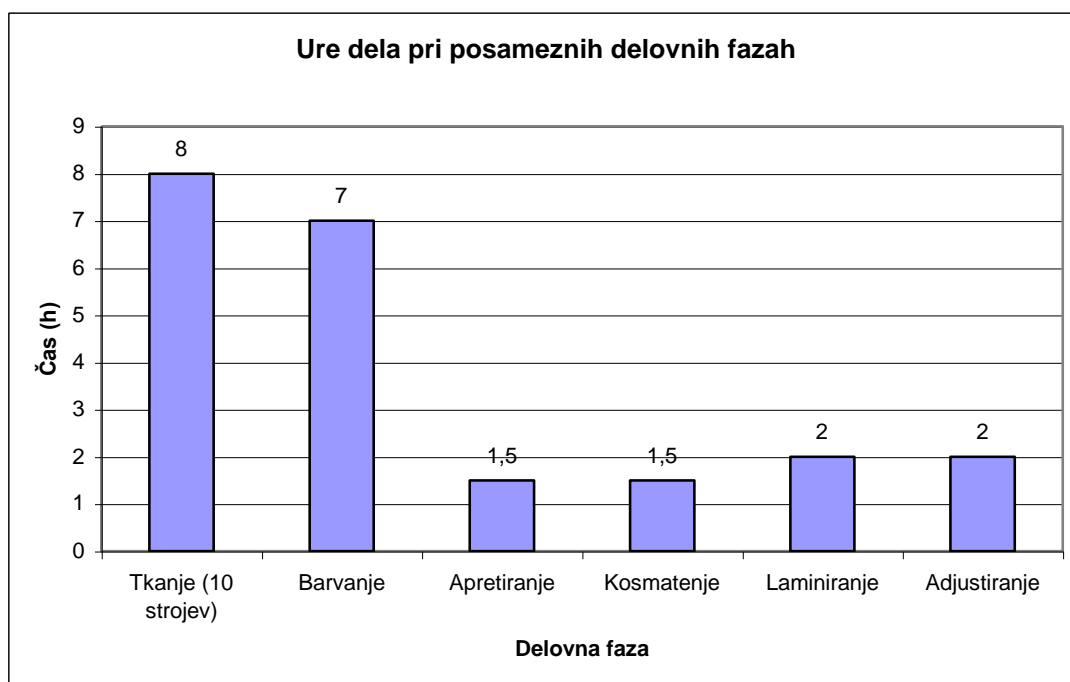
Za izdelavo 2000 metrov tkanine v opravljenih 8 urah potrebujemo v tkalnici 10 tkalskih strojev. Tkalka in privezovalka sta zadolženi za odpravo vseh osnovnih in votkovnih pretrgov ter za nemoten potek tkanja. Vseskozi kontrolirata kakovost tkanine in ob morebitnih tkalskih napakah ali mehanskih okvarah stroj ustavita in obvestita vodjo. Ta mora stroj usposobiti za nadaljnjo proizvodnjo.

Sledi potek barvanja tkanine (7 ur), kar je predpisano v ustreznem tehnološkem predpisu. Nato z apretiranjem dosežemo dimenzijske stabilnosti, mehko, voluminoznost in ostale lastnosti tkanine v skladu z zahtevami kupca. Apretura za izdelavo 2000 metrov tkanine (1,5 ure) se izvaja na razpenjalno-sušilnem stroju. Sledi faza kosmatenja (1,5 ure), namen tkanine je pridobiti mehko tkanine.

Pri laminiranju se nanaša termoplast na hrbtno stran materiala v različnih oblikah nanosa (2 uri).

Obdelana tkanina, ki pride iz faze laminiranja, se pregleda na pregledovalnih mizah, manjše napake se označijo, pregledano blago se navija na cevke določenih dolžin in zavije v PVC-folijo glede na zahteve kupcev. Za nekatere kupce se vsak valj blaga opremi tudi z ustrezno identifikacijsko etiketo (2 uri).

Slika 16: Ure dela pri posameznih delovnih fazah



Vir: Lastni, 2010

Pot razvoja usposobljenosti vodenja projektov je osnova znanja, uporabljena z več tehnikami in metodami ter obvladanja zapletene situacije. Prav tako sem razbrala iz ankete, da igra organiziranost v delovni skupini pomembno vlogo pri razvijanju sposobnosti in samostojnosti ter delovni učinkovitosti.

8.4 RAZPRAVA IN UGOTOVITVE

V raziskavi ugotavljam, da izvedbo vodenja projektov izvede vodja iz analize poslovnega okolja. Namen je analizirati in prepoznati tekoče in bodoče tako notranje kot zunanje ekonomske, politične, tehnološke, demografske, socialne in druge dejavnike, ki vplivajo na kakovost izvedbe vodenja projektov.

Analiza zajema pregled pretekle uspešnosti in napoved izvedbe novih vodenj projektov. Cenovna učinkovitost rezultatov izvedbe projektov organizacije ima pomemben vpliv na končno izvedbo izdelka.

V raziskavi sem povzela uresničljive predpostavke uspešnega vodenja projektov:

- dosledno izpolnjevanje zahteve kupcev, naročnikov in nenehno izboljševanje kakovosti s preventivnimi ukrepi;
- organiziranje in registriranje razvojne enote z namenom večje razvojne produktivnosti;
- usposabljanje strokovnega kadra na področju razvoja;
- dvigovati ugled družbe in prodreti z zaščitno znamko v višji cenovni razred;
- povečati razvojno enoto z novimi strokovnimi in tehničnimi kadri, ki bodo delali na področju razvoja v povezavi z analizami tržišča;
- povečanje doslednega izvajanja kontrole kakovosti v fazah proizvodnje v skladu s kontrolnimi točkami.

Na koncu dodajam še ugotovitev analize, in sicer da lahko vodje projektov ugotovijo, da lahko k večji delovni učinkovitosti pripomore tudi nižje število zaposlenih – veliko bolj skrbno ravnanje z denarjem, učinkovito upravljanje z zalogami, stalno iskanje prihrankov in izboljšav, omejevanje investicij. Moja ugotovitev za vodje je poštenost do sebe, sodelavcev, nadrejenih, etnično ravnanje, postavljanje vizije, pravočasno in odkrito informiranje in motiviranje zaposlenih, biti jim v vzor z lastno disciplino, upoštevanje navodil, zavzetost ter stalno učenje. Vodje projektov morajo pokazati, da verjamejo v zaposlene delavce, ki so vključeni v projekt, postavljajo dosegljive cilje, nagrajujejo po jasnih in razumljivih kriterijih, po možnosti z udeležbo pri dobičku, predvsem pa zaupajo v zaposlene.

Vse zaplete, povezane s projektom, so člani tima reševali samo z eno osebo, to je nosilcem projekta. Ugotavljam, da je to optimalna izraba delovnega časa in sredstev podjetja.

9 ZAKLJUČEK

Osnova vodenja projektov je biti na čelu in drugim kazati pot. Pomeni usmerjati tok dogodkov. Pomembno se je zavedati, da moremo biti vsi vodje ne glede na naš uradni naziv ali položaj v organizaciji. Začeti moramo pri sebi, da delo opravimo samostojno, nato pa timsko. Tako lahko vplivamo na druge, jih usmerjamo in vodimo. Razvoj na področju vodenja projektov je v končni fazi osebni razvoj podjetja.

Na podlagi diplomske naloge, ki sem jo opravila z raziskavo, sem ugotovila, da imajo zaposleni v organizaciji premajhen pomen pri izvedbi doseganja ciljev, predvsem pri delovni odgovornosti na delovnem mestu, ki jih vodja razdeli zaposlenim.

V prihodnje bi bilo treba v organizaciji pripisati večji pomen dvigu plače, ker bi s tem dvignili zadovoljstvo, s čimer bi se posledično povečala kakovost storitev pri opravljanju dela pri projektih. Vsi, ki so vključeni v projekt, pa bi za svojo opravljeno storitev posledično čutili večjo odgovornost in motiviranost z uspešno izvedbo.

Menim, da bi bilo treba dati večji pomen sistemu napredovanja. Vodilni v organizaciji so ocenili, da obstaja sistem napredovanja. Ugotovila sem, da vodje premalo spodbujajo podrejene k napredovanju. Pri tem sklepam: če bi vodje podrejene spodbudili k uspešno opravljenemu projektu in napredovanju, bi bila komunikacija veliko boljša in tudi zaposleni bi še z večjim elanom opravljali svoje delo. Manj izobraženemu kadru bi morali nameniti večjo pozornost, vodje bi morali podrejene bolj spodbujati k izobraževanju, saj je ključnega pomena za obstoj organizacije in produktivnosti dela.

Pri analizi diplomske naloge sem ugotovila, da se mora vodja pri vodenju projektov znati prilagoditi trenutnim razmeram in da bo vodja med zaposlenimi priljubljen, če se ti ne bodo čutili podrejene, ampak enakovredne člane.

Hkrati bi morali vodje, ki vodijo projekte in razvijajo cilje, poudariti večjo delovno učinkovitost zadovoljstva pri zaposlenih, ki izhajajo načeloma iz strateških ali razvojnih programov, ter večji pomen povezanosti vodenja projektov z naročnikom. Projekt lahko naroči kupec v projektno usmerjenih podjetjih. Ugotavljam, da bi se morali vodje zavedati naslednjega: kadar vodijo projekte, zagotavljajo podjetjem neposredne ekonomske in socialne učinke, kar je doseženo s čim prejšnjim povračilom vloženih sredstev in nato ustvarjanjem prihodka ali dobička. Da bo projekt uspešno izveden, mora biti vodenje tako, da bo poleg doseganja planiranih stroškov, kakovosti in pravičnosti izvedbe aktivnosti zagotovljeno tudi hitro reševanje problemov. S tem bi prispevalo k zastavljenemu cilju organizacije v prihodnje.

Ugotovitev, do katere sem prišla tudi skozi pisanje diplomske naloge, je, da je osnova vodenja projektov izvajanje dela v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški in ustrezno maksimalno kakovostjo, kar predstavlja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti pri uresničevanju organizacije.

LITERATURA IN VIRI

Knjige:

- Andrejčič, R. in drugi. (1994). *Globalni in kadrovski management*. Kranj: Moderna organizacija.
- Baloh, P. in Vrečar, P. (2007). *Ob praktičnih primerih skozi Microsoft Project 2007 in Microsoft Groove 2007*. Ljubljana: Pasadena.
- Bernot, N. (1989). *1. Uvod v projektno vodenje. Gradivo za tečaj vodenja projektov*. Ljubljana: IBE, stran 1.
- Bonnet, Y. (2009). *Srečni pri delu*. Celje: Celjska Mohorjeva družba, stran 97, str. 116 in 147.
- Burke, R. (1993). *Project Manegament: Planning & Control*. Chichester: John Wiley & Sons, stran 9.
- Clemmer, J. (2008). *Učinkoviti vodja*. Radovljica: Založba Tuma.
- Covey, S. R. (2000). *Načela uspešnega vodenja*. Ljubljana: Založba Mladinska knjiga.
- Daft Richard, L. (2000). *Managament. 5. izdaja*. Fort Worth: The Dryden Press, stran 266–301.
- Dalajlama XIV. (2005). *Umetnost sreče pri delu*. Tržič: Učila International.
- Dimovski, V., Penger, S., Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, stran 109.
- Kerzner, H. (1998). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: John Wiley & Sons Inc., stran 520.
- Lipičnik, B. (1996). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: COPIS, stran 191.
- Lorbar, M. (1992). *Produktivnost v pisarnah? Dajte no!* Ljubljana: Državna založba Slovenije.
- Meredith, Jack R., Mantel, Samuel J. (1995). *Project Manegament: A Managerial Approach*. New York: JohnWiley and Sons, stran 121–122.
- Možina, S. in drugi (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta, stran 517 in stran 450.
- Rozman, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, stran 77, stran 158–159, stran 201 in stran 227.
- Tič, D., in Strašek, V. (2004). *Integracija sistema vodenja organizacije*. Pot.
- Wysocki, K. Robert. (2003). *Effective project Manegament, 3. izdaja*. Indiana: Wliley Publishing, Inc. stran 3.
- Zore, L. (2002). *Analiza stanja projektnega managamenta v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, stran 29.

Spletne strani:

- http://www.ra-sinergija.si/projektno_vodenje/32_kaj_je_projekt.html, 7. 10. 2008
- http://164.8.251.136:8080/lp/pages/sl/publics/ovuproj/luka_ipq.pdf; 15. 9. 2009
- <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>; 7. 10. 2008

PRILOGA: ANKETNI VPRAŠALNIK

Pozdravljeni,

Sem Erika Skubic in zaključujem študij na Višji strokovni šoli B&B Kranj. Za potrebe diplomske naloge z naslovom OSNOVE VODENJA PROJEKTOV želim izvesti anketo o vašem mnenju o delu in vključenosti v projekt.

Vesela bom vašega sodelovanja v anketnem vprašalniku.

Za sodelovanje se vam najlepše zahvaljujem.

Erika Skubic

1. Obkrožite odgovor:

- a) moški spol,
- b) ženski spol.

2. Obkrožite stopnjo izobrazbe:

- a) osnovnošolska izobrazba,
- b) poklicna izobrazba,
- c) srednja izobrazba,
- d) višja ali visoka izobrazba,
- e) univerzitetna izobrazba ali več.

3. Obkrožite leta delovne dobe v družbi:

- 1. do 5 let,
- 2. od 5 do 10 let,
- 3. od 10 do 15 let,
- 4. od 15 do 20 let,
- 5. od 20 do 25 let,
- 6. od 25 do 30 let,
- 7. nad 30 let.

4. Obkrožite, koliko ste stari:

- 1. do 30 let,
- 2. od 30 do 40 let,
- 3. od 40 do 50 let,
- 4. nad 50 let.

ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

Ob vsaki trditvi obkrožite številko, ki predstavlja vašo stopnjo strinjanja z navedeno trditvijo oz. stopnjo zadovoljstva.

- 1 = zelo nezadovoljen
- 2 = nezadovoljen
- 3 = srednje zadovoljen
- 4 = zadovoljen

5 = zelo zadovoljen

5. Lastnosti dobrega vodje (delavec naj oceni vodjo in vodja naj oceni samega sebe in obkroži najustreznejšo trditev):

Spoštovanje posameznika in korektnost do dela.

Delavec	1	2	3	4	5
Vodja	1	2	3	4	5

Odgovoren sem za rezultate dela, ki ga razdelim delavcem.

Delavec	1	2	3	4	5
Vodja	1	2	3	4	5

Spoštujem iskrenost, delavnost, pravičnost.

Delavec	1	2	3	4	5
Vodja	1	2	3	4	5

Obvladam stres, čustva do podrejenih, kadar sem pod pritiskom ali ob pomanjkanju časa ostanem miren.

Delavec	1	2	3	4	5
Vodja	1	2	3	4	5

6. Označite stopnjo motiviranja na vašem delovnem mestu:

V družbi je oblikovan sistem, ki omogoča napredovanje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vodja zaposlene spodbuja k večji delovni učinkovitosti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Zaposleni imajo realne možnosti za napredovanje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

V podjetju obstaja kriterij za napredovanje.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Označite najustreznejšo trditev o zahtevnosti dela pri projektu.

Težave poskušam rešiti sam, ne da bi obveščal vodjo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vodja zaupa v moje delo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Vodja nas spodbuja k sprejemanju odgovornosti za svoje delo.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Imam dovolj sposobnosti in znanj za učinkovito opravljanje dela.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Pri delu imam občutek samozavesti.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Na delovnem mestu v veliki meri sam odločam o postopku dela.

1 2 3 4 5

8. Označite najustreznejšo trditev za izpolnitev delovnih razmer pri izvedbi dela pri projektu.

Osebni dohodek.

1 2 3 4 5

Uspešnost na delovnem mestu.

1 2 3 4 5

Delovne razmere.

1 2 3 4 5

Odnosi med zaposlenimi.

1 2 3 4 5

Varnost na delovnem mestu.

1 2 3 4 5

Organiziranost dela.

1 2 3 4 5

9. Obkrožite, koga imate za odgovornega pri vključenosti v projekt?

- a) Delavca.
- b) Vodjo.
- c) Drugo.

10. Označite, kako vidite vizijo razvoja.

Na delovnem mestu mi je omogočena osebna rast in razvijanje svojih potencialov.

1 2 3 4 5

Zaposleni se učijo drug od drugega, posamezniki prenašajo znanje drugim sodelavcem.

1 2 3 4 5

Izobraženost je povezana s sistemom napredovanja.

1 2 3 4 5

Spodbujanje v izobraževanje in usposabljanje zaposlenih.

1 2 3 4 5

HVALA.