

Ustvarjalni potencial članov projektnega tima kot pomemben deležnik projektnega dela

Idriz Selimović

Seha inženiring d.o.o., Smolenja vas 48c, 8000 Novo mesto
idrizz@konstrukcije-seha.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): V naši študiji primera smo pokazali organizacijo projekta postavitve novega proizvodnega obrata s poudarkom na sproščanju človekovih ustvarjalnih potencialov.

Namen: V študiji primera smo želeli prikazati katere pristope ima vodja na razpolago in kaj vse je pomembno za optimizacijo klime znotraj projektne skupine, da bi dobili največ od vsakega člana projektnega tima.

Metoda: Pri pisanju študije smo sistematično pregledali dosežke eminentnih strokovnjakov na raziskovanem področju. Uporabili smo tudi metodo opazovanja z udeležbo. Avtor članka je tudi vodja projektne skupine, ki se obravnava v študiji.

Rezultati: Rezultat študije je postavljena projektna organizacija z jasno postavljenimi vrednotami, vizijo, cilji in poslanstvom.

Organizacija: Pokazati prednosti, ki jih je deležna organizacija ob optimalnem izkoriščanju človekovih potencialov.

Družba: Optimalna izvedba projektov ugodno vpliva na razvoj družbe.

Originalnost: V praksi je redek primer, da so člani projektnega tima tudi kasnejši uporabniki projektne dosežke in nosilci redne proizvodnje. Prikazujemo prednosti takega pristopa.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: V študiji smo se omejili samo na eno organizacijo, v prihodnje bi bilo dobro narediti podobno študijo še v kakšnem podobnem podjetju in primerjati pridobljene rezultate z našimi.

Ključne besede: projekt, vrednote, potencial, vodenje, tim, plan, vizija.

1 Uvod

Pomemben dejavnik vsakega projektnega tima, ki v veliki meri vpliva na uspešnost izvedbe projektne naloge je ustvarjalni potencial sodelujočih na projektu. Na črpanje ustvarjalnega potenciala in njegovo izrabo v korist projektne naloge neposredno vpliva vzdušje v projektne timu. Kolikor boljše se bodo počutili člani projektnega tima pri svojem delu, toliko več bo sproščena ustvarjalnega potenciala pri njihovem delu. Tega se mora zavedati vsak vodja projektnega tima.

Vodja projektnega tima s svojim vedenjem vpliva na zadovoljstvo v projektne timu. Mora poskrbeti za pravilno delegiranje nalog med člani projektnega tima, negovati dobre odnose in klimo med njimi ter jim priskrbeti potrebno opremo za uspešno opravljanje njihovega dela. Posebej težavno nalogo imajo vodje projektne skupin v matričnih organizacijah, kjer se

morajo za pozornost in čas članov projektne skupine boriti z drugimi managerji. V takih primerih se vodja ne sme posluževati formalnih pritiskov, ki v takih okoliščinah običajno ne zaležejo, kvečjemu lahko povzročijo pasivni upor članov projektnega tima. Vodja projektnega tima, če želi v največji meri izkoristiti ustvarjalni potencial svojega tima, mora obvladati kar nekaj pomembnih veščin: potrpežljivost, ustvarjalnost, zanesljivost, natančnost, vztrajnost in nagnjenost k spoštovanju etičnih načel.

Namen in cilj raziskave je opisati projektni pristop podjetja Primca d.o.o. k postavitvi nove tovarne kablov s poudarkom na človekovih virih kot pomembnem dejavniku uspeha projekta. Na začetku raziskave povzamemo dosedanje dosežke eminentnih avtorjev na področju projektnega menedžmenta in v nadaljevanju podamo organizacijo projektne delo v primeru podjetja Primca d.o.o. s svojimi posebnostmi. V zaključku opisujemo prednosti projektne pristopa podjetja Primca d.o.o. pred klasičnimi projektnimi pristopi, pri izkoriščanju človekovih virov. Doprinos raziskave je v tem, da se njeni izsledki lahko uporabijo na praktično vseh podobnih primerih v gospodarstvu.

2 Teoretična izhodišča

Beseda projekt nas asociira najprej na enkratnost, neponovljivost, na nekaj, kar se mora začeti in končati v določenem trenutku, asociira nas na omejeno časovno obdobje izvajanja smiselno usmerjenih aktivnosti. Če temu dodamo še omejene finančne, človeške in materialne vire, dobimo manj ali več definicijo projekta. V različni literaturi eminentnih domačih in svetovnih avtorjev najdemo več razlag za pojem projekt. Razlika med njimi je samo v zaporedju naštevanja gradnikov projekta, katerim posamezni avtor, ko jih postavi na prvo mestu v razlagi pojma projekt, daje več pomembnosti pred drugimi. V nadaljevanju podajamo dve definiciji projekta (Kerzner in Stare):

- »Projekt je lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen končni cilj – opredeljen s konkretnimi karakteristikami, rokovo definiran začetek in konec, omejene finančne vire in ki potrebuje za izvedbo različne vire.« (Kerzner, 2013, str. 2).
- »Na podlagi predstavljenih opredelitev lahko povzamemo, da je projekt enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in naročnikovimi zahtevami.« (Stare, 2011, str. 5).

V tej študiji bomo obravnavali projekt in projektno vodenje na konkretnem primeru postavitve nove tovarne s poudarkom na osvetlitvi človekovih virov kot pomembnega deležnika in njegovi vlogi v projektu. Ko govorimo o projektu je logično, da projektno vodenje gre v paketu s projektom. Projekta brez projektnega vodenja ni. Lahko bi se sicer spraševali o smiselnosti vodje projekta, če bi teoretično projekt napredoval po zastavljenem

terminskem planu in če bi dosegal mejnike projekta enega za drugim. Vendar je projekt vse drugo kot premočrtno napredovanje od aktivnosti do aktivnosti do končnega cilja. Vmes se dogajajo nepredvidene okoliščine, ki zahtevajo odločanje; odloča pa vodja. O projektnem vodenju in upravljanju navajamo:

- »Projektno vodenje je planiranje, organiziranje, usmerjanje in nadzor virov podjetja v razmeroma kratkem časovnem obdobju, da bi dosegli neki namen in cilje. Poleg tega, projektno vodenje izkorišča sistemski pristop ravnanja z ljudmi, iz funkcijskih oddelkov (vertikalna hierarhija), razporejenimi za določen projekt (horizontalna hierarhija).« (Kerzner, 2013, str. 4).
- »Upravljanje in vodenje projektov je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom. Po tej obrazložitvi se upravljanje in vodenje projektov razlaga z dveh vidikov: z vključevanjem ljudi in kontrole njihovega obnašanja pri oblikovanju in izvajanju projektov ter z vključevanjem sredstev za izvedbo projekta.« (Hauc, 2002, str. 169).

Omenili smo človeške vire kot pomemben gradnik projektne organizacije in uspeha izvedbe posameznega projekta.

»Zaposleni v organizaciji predstavljajo dinamično substanco organizacije. Upravljanje s človekovimi potenciali in njihovo vključevanje v upravljanje organizacije postaja najvažnejša funkcija menedžmenta in strateška usmeritev sodobne organizacije. Hitro spreminjajoče okolje prisiljuje sodobni menedžment, da se mora odločiti za gibko prilagajanje in prilagodljivo obnašanje v svojem poslovnem in celotnem družbenem okolju.« (Ivanko, 2003, str. 97).

Vključitev članov projektnega tima je lahko delna ali popolna. To je odvisno od kompleksnosti projekta, števila zaposlenih v organizaciji, roka do katerega mora biti projekt končan, organiziranosti organizacije in še bi lahko naštevali. Tako poznamo člane projektne tima, ki poleg projektne obveznosti opravljajo svoje vsakodnevne zadolžitve v svojih oddelkih. V takšnih primerih ni enostavno uravnovežiti delo na projektu z rednim delom, zato je potrebna dobra koordinacija med projektnim managerjem in vodjo odgovornim za redni proces. Sposobnost vodje projekta, da motivira sodelavce pa v tem primeru pride še kako do izraza.

Drugačna je projektne organizacije v kateri so člani projektne tima 100-odstotno vključeni v projekt. Projekt je lažje voditi in planirati, lažje je tudi meriti učinke projektne ekipe. 100-procentna udeležba članov projektne tima je značilna za organizacije, ki se profesionalno ukvarjajo s projektnim menedžmentom in ki izvajanje projektov tržijo na trgu kot svojo osnovno dejavnost. Podobno je v organizacijah, ki imajo zahtevne izdelke katere je potrebno

redno obnavljati ali celo nuditi trgu popolnoma nove izdelke. Tam je tudi potreba po projektnih timih, ki se ukvarjajo samo z delom na projektih.

V primeru enega ali drugega pristopa organizacije človekovih virov na projektu je potrebno v timu imeti določene vloge, ki jih je potrebno dodeliti članom projektnega tima. V literaturi se največ omenjajo naslednje vloge: »izvajalec, koordinator, snovalec, strokovnjak, iskalec virov, ocenjevalec, sodelavec, dovrševalec«. (Ivanko, 2003, str. 94). Na žalost, v praksi je pogosto težko zagotoviti vse te vloge. Razlogov za to je lahko več: število članov projektnega tima je premajhno, recimo 4, organizacija ne razpolaga z določenim tipom osebnosti, pomanjkanje potrebne strokovnosti pri določenem tipu osebnosti in podobno. Zato vodja projektnega tima pri sestavi ekipe mora težiti, da se čim bolj približa priporočenim vlogam članov projektnega tima.

Če povzamemo, v projektni tim izberemo ljudi, ki se med seboj razlikujejo glede na njihova strokovna znanja, kot tudi osebnostne lastnosti. Za vodjo projektnega tima to ni najbolj ugodna sestava tima, kar zadeva vodenje, vendar so razprave v krogu tako sestavljenega tima veliko bolj plodne in bogate z idejami. Ostale pomembne lastnosti članov projektnega tima so vsekakor pripravljenost na sodelovanje v timu, pozitivna naravnost, pripravljenost na učenje, strpnost do drugače mislečih v skupini in pripravljenost za prevzemanje odgovornosti za svoja dejanja.

Vodja projekta mora poskrbeti, da združi projektno ekipo na poti k skupnem cilju. V ta namen je dobro zapisati na papir vse vrednote, cilje, aktivnosti in dejavnike, ki vplivajo na spodbudno klimo znotraj projektnega tima.

»Razvoj skupne vizije ni eksaktna znanost. Tako ali drugače boste morali priti do tega, da boste lahko skupno vizijo zapisali na papir. Biti mora taka, da bo za nekaj časa vašemu timu služila kot smernica za delo.« (Gawlinski & Graessle, 2000, str. 36).

Pred raziskavo smo pričakovali da je upravljanje s človekovimi viri pri projektne vodenju pomemben deležnik uspeha posameznega projekta. Vodja projekta mora poskrbeti, da znotraj projektnega tima ustvari takšno delovno klimo, da pride do maksimalnega sproščanja človekovih ustvarjalnih potencialov. Z raziskavo želimo prikazati kako je to izvedeno v podjetju Primca d.o.o. na konkretnem primeru projekta postavitve nove tovarne kablov.

Osnovna hipoteza raziskovalnega članka je, da se z dobrim menedžmentom človekovih virov v projektni skupini lahko nadoknadi številčna podhranjenost projektne ekipe.

3 Metoda

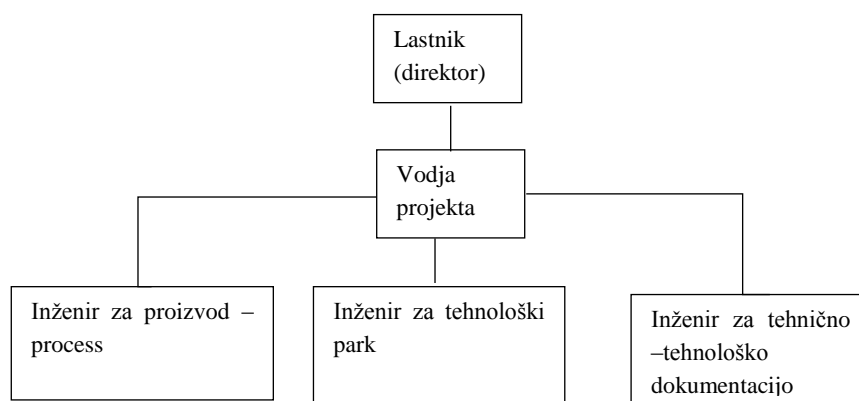
Pri pisanju študije smo sistematično pregledali dosežke številnih strokovnjakov (Ambrož & Colarič-Lekše, 2015, Gawlinski & Graessle, 2000, Hauc, 2002, Ivanko, 2003, Kerzner, 2013,

Stare, 2011) na raziskovanem področju in se na ta način seznanili s sodobnimi pristopi k projektne delu v Sloveniji in v svetu. Na področju projektne dela je dostopno veliko literature, zato smo se poskušali omejiti na vodilne svetovne in slovenske avtorje. Dognanja prebranih avtorjev smo potem uporabili pri teoretičnem snovanju našega modela organizacije projektne dela s posebnim poudarkom na sproščanju človekovih potencialov na projektne delu.

Uporabili smo tudi metodo opazovanja z aktivno udeležbo, namreč avtor članka je vodja obravnavane projektne skupine. Menimo da to dejstvo daje obravnavani študiji dodatno kakovost.

4 Rezultati

Podjetje Primca d.o.o. je ustanovljeno leta 2015 z namenom postavitve proizvodnje kablov nizke napetosti (0,6–1 kV). Podjetje ima zaenkrat 5 zaposlenih in je organizirano kot projektne skupina, torej vsi zaposleni se ukvarjajo s projektne delom (Sl. 1). Ima izdelan plan postavitve proizvodnje in izvaja aktivnosti v okvirju plana. Investitor je istočasno lastnik in direktor podjetja. Zaposleni nimajo izkušnje z delom v projektne skupinah, razen vodje projekta, ki ima tudi potrebne izkušnje iz kableske industrije.



Slika 1. Organizacijska shema podjetja Primca d.o.o.

Zaradi lažjega obvladovanja projekta je delo jasno razdeljeno med člani projektne skupine. Lastnik in direktor podjetja skrbi za finančno konstrukcijo projekta in pokriva še marketinški del projekta. Vodja projekta odgovarja za tehnično-tehnološki del, informatizacijo procesov podjetja in za spoštovanje terminskega plana projekta. V ekipi so tri inženirja, ki delajo na posameznih področjih. V projekt se vključujejo po potrebi še zunanji sodelavci, v večini

primerov študentje, na področju priprave tehnično-tehnološke dokumentacije. Cilj projekta je zagon proizvodnje kablov in njihovo uspešno trženje na trgih EU (Avstrija, Nemčija) in Balkana.

Ena od pomembnih dejavnosti pri ustanavljanju podjetja je postavitve jasne vizije, poslanstva in vrednot. Tega se je zavedal lastnik in direktor podjetja Primca d.o.o.. Skupaj z vodjo projekta sta izoblikovala vizijo, poslanstvo in postavila temelje vrednot, ki veljajo znotraj podjetja. S tem so seznanjeni ostali trije člani ekipe, ob njihovem sprejetju v organizacijo. Postopek spoznavanja novih sodelavcev vključuje dvodnevno spoznavanje vizije, poslanstva in vrednot podjetja. Po tem času, z novimi sodelavci vodja izvede razpravo, kjer jim da priložnost, da sooblikujejo vizijo, poslanstvo in vrednote podjetja s svojimi predlogi. V podjetju se zavedajo prednosti takšnega ravnanja. Novi sodelavci s tem ponotranjijo poslanstvo, vizijo in kulturo podjetja, toliko več ker je lahko s svojimi predlogi soustvarjajo.

Odločitev pobudnika projekta (lastnik podjetja) je bila, da se projekt konča leto dni po zagonu proizvodnje. Glede na to, da je podjetje na novo ustanovljeno, je lastnik imel idejo, da člani projektne tima v nadaljevanju po končanju projekta postavitev proizvodnega obrata, prevzamejo vodilne funkcije v redni proizvodnji. To je upošteval vodja projektov pri izbiri projektne tima. Izbrani sodelavci so morali imeti sposobnosti dela na projektu in vodstvene sposobnosti, ker jih je po končanju projekta čakal prevzem enega od vodstvenih položajev. Zavedali so se, da po končanem projektu nadaljujejo z vodenjem poslovnih procesov v redni proizvodnji, katerih so sami bili začetniki in katere so razvijali v okvirju projektne skupine. Iz tega je jasno, da so v veliki meri bili zainteresirani za optimalno postavitev svojih procesov že v fazi projekta.

To je tudi razlog, da so bili zadosti samokritični pri svojem delu, tako da je vodji projekta ostajalo veliko več časa, da se ukvarja s samim vodenjem projekta in spoštovanjem predvidenega terminskega plana. S tedenskimi koordinacijami pa je zagotavljal povezovanje posameznih področjih projekta in spremljal napredovanje projekta po terminskem planu in stroškovniku. To je bila osnova za poročanje direktorju podjetja in naročniku projekta.

5 Razprava

Vrednote, poslanstvo, vizijo in notranjo kulturo podjetja je veliko lažje ohranjati in vzdrževati, če so jo zaposleni sprejeli kot svojo. Menimo, da v tem primeru živi sama od sebe in ni potrebno veliko energije za ohranjanje teh vrednot in načel. Podjetje Primca do.o. je na začetku svojega delovanja temu vprašanju pristopilo z dolžno pozornostjo. Vodja projekta in direktor podjetja Primca d.o.o., kot vodilna managerja podjetja, s svojim odnosom do vrednot, poslanstva in notranje kulture podjetja skrbita, da ti pomembni deležniki preidejo v vsakdanjik projektne tima in kasneje celotnega podjetja. V nadaljevanju podjetje mora paziti na dosledno izvajanje spoznavanja vseh novih sodelavcev katere bo zaposlilo, s splošnimi vrednotami, ki veljajo v podjetju.

Projektno skupino sestavljajo vsi zaposleni podjetja Primca do.o. in nimajo drugih zadolžitev kot delo na projektu. Običajno se v projektne skupine vključujejo že zaposleni, ki v tem primeru obdržijo vse svoje zadolžitve iz rednega dela in k temu dobijo še dodatne naloge, vezane na projekt. V primeru podjetja Primca d.o.o. zaposleni so tudi del projektne skupine, drugih nalog nimajo, kar pozitivno vpliva na kakovost dela v projektni skupini. Projektni tim je, skupaj z vodjo projekta, nameščen v eni skupni pisarni, kjer je zagotovljen hiter pretok informacij med posameznimi člani tima.

Posebno pomembna lastnost vodje projekta, ki jo mora imeti vsaki vodja, če želi dobiti največ od članov projektne skupine, je sposobnost motiviranja članov tima. V primeru projektne skupine katero obravnavamo v naši študiji, govorimo o visoko motiviranih posameznikih, ki imajo vsak svoje posebnosti. Na to mora vodja projekta paziti in svoje prijeme pri vodenju prilagajati vsakemu posamezniku in njegovim posebnostim.

V tako majhnem projektne timu, ki povrh ima še visoko motivirane člane, bi avtoritativen način vodenja bila velika napaka. Avtoritativen pristop bi samo demotiviral člane tima in od odlično motiviranih posameznikov, na katere je podjetje računalo kot na bodoče nosilce redne proizvodnje, bi dobili povprečne člane time, z veliko verjetnostjo, da bi jih v končni fazi še izgubili. Tega se je dobro zavedal vodja projektne skupine podjetja Primca d.o.o. in je temu prilagodil svoj stil vodenja. Vodja projekta skupaj z lastnikom podjetja Primca d.o.o. in direktorjem sta bila edina, ki sta imela izkušnje iz kableske industrije. Na poznavanju stroke, oziroma na svoji strokovnosti je gradil avtoriteto. Pri rednem projektne delu je prenašal znanje na člane projektne skupine, kar mu je brez posebnega truda prineslo avtoriteto, ki jo potrebuje vsak vodja.

Podjetje je postavilo projekt, tako da bodo člani projektne skupine, po končanem projektu postavitve nove proizvodnje kablov prevzeli, vsak na svojem področju, funkcije v redni proizvodnji. To pomeni, da vsak član projektne skupine, že ob inicializaciji, lahko načrtuje svoj poslovni proces, tako da upošteva končno sliko poslovnega procesa. Vse pomembne odločitve pri projektne delu imajo neposreden vpliv na redno proizvodnjo. Zaradi tega so mogoče člani projektne skupine porabili malo več časa pri odločanju, vendar so tako sprejete odločitve kakovostnejše za kasnejšo redno proizvodnjo. Dodaten čas, potreben za detajlni razmislek kaj posamezna rešitev v projektne fazi pomeni za redno proizvodnjo je v primeru obravnavane projektne skupine upoštevan pri terminskem planu. Običajno je to naloga managerjev iz redne proizvodnje in se projektne tim z njimi samo usklajuje v primeru potrebe.

Snovati novi poslovni proces je lažje kot obstoječega spreminjati v neko zeleno smer. Na začetku snovanja novega poslovnega procesa moramo vložiti veliko energije za potrebnega zagon, vendar je to veliko lažje kot spremeniti neki že obstoječi poslovni proces, v katerem je poleg potrebne energije za premik poslovnih procesov v zeleno smer, potrebno še premagati inercijo starih navad. Ocenjujemo, da je podjetje Primca d.o.o., ki začne novi poslovni proces v prednosti pred podjetji z obstoječim poslovnim procesom, prav iz teh razlogov.

Dodatna prednost v primeru obravnavane projektne skupine je odločitev direktorja, da bodo člani projektne skupine po končanem projektu prevzeli vloge managerjev poslovnih procesov.

6 Zaključek

V predstavljeni študiji primera smo prikazali projektno organizacijo podjetja Primca d.o.o. in njeno pot, ki so jo izbrali za izvedbo projekta. Kabelska industrija je specifična in je na trgu dela skoraj nemogoče dobiti kakovostne kadre za njene potrebe. S te strani je odločitev pobudnika projekta postavitve novega proizvodnega obrata, da člani projektne skupine po poteku dela na projektu prevzamejo še vodilne funkcije v redni proizvodnji, razumljiva.

Opisana študija je dober primer vzpostavitve dobre organizacijske klime znotraj projektne skupine, kot odličnega okolja za sproščanja ustvarjalnih potencialov članov projektne skupine. V tem je tudi njena originalnost. Istočasno je študija dober primer dolgoročnega planiranja s človekovimi viri. V tako nastavljeni organizaciji projektne skupine so člani projekta »večplastno« stimulirani za dobro delo.

Prepričani smo, da je primer, opisan v študiji dober smerokaz podobnim podjetjem, ki bodo v prihodnje organizirali projekte postavitve novih proizvodnih obratov za svoje potrebe. Pri našem raziskovanju smo se omejili samo na eno podjetje, oziroma projektno skupino tega podjetja. Bilo bi zanimivo primerjati to študijo s še enim podobnim primerom.

Reference

1. Ambrož, M., & Colarič-Lekše, L. M. (2015). Pogled raziskovalca: načela, metode in prakse = (Researcher's gaze: principles, methods, and practices). Maribor: Mednarodna založba Oddelka za slovanske jezike in književnost, Filozofska fakulteta: Fakulteta za turizem.
2. Gawlinski G., & Graessle L. (2000). *Načrtujmo skupaj*. Ljubljana: Društvo za razvijanje preventivnog in prostovoljnega dela.
3. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
4. Ivanko, Š. (2003). Novi trendi v razvoju in organiziranosti sodobnih organizacij. *Uprava*, 1(1), 97.
5. Kerzner, H. (2013). *Project management*. New Jersey, ZDA: John Wiley & Sons, Hoboken.
6. Stare, A. (2011). *Projektni management*. Ljubljana: Agencija Poti, izobraževalna, svetovalna in založniška družba.

Idriz Selimović je diplomiral na Fakulteti za industrijski inženiring v Novem mestu in pridobil naziv diplomirani inženir strojništva. Na Fakulteti za organizacijske študije opravlja podiplomski študij Menedžmenta kakovosti.

Criteria for the selection of work equipment at the plant cabling

Abstract:

Research Question (RQ): In our case study, we show the organization of the project of installing new production plant with an emphasis on the release of human creative potential.

Purpose: In the case study, we wanted to show what approaches a leader is available and what is important to optimize the climate within the project team in order to get the most out of each member of the project team

Method: When writing articles we systematically reviewed the achievements of eminent experts on the surveyed area. We also used the method of participant observation. The author is head of the project team.

Results: The result of the study is to set project organization with clearly defined values, vision, objectives and mission.

Organization: Demonstrate the benefits which the organization received, the optimal exploitation of human potential.

Society: Optimal implementation of projects beneficial effect on the development of society.

Originality: In practice, it is a rare case that the members of the project team also later users and holders of regular production. We present the advantages of such an approach.

Limitations/Future Research: The study was limited to only one organization. In the future it would be good to do a similar study in other similar company and to compare the results obtained with our own.

Keywords: The project, values, potential, leadership, team, plan, vision.