

Vloga in pomen popisa procesov pri izboljšanju izvajanja dejavnosti menedžmenta

Lovro Krajnc

Gorenje, d.d., Partizanska 12, 3320 Velenje

e-pošta: lovro.krajnc@gorenje.com

Povzetek

Besedo projekt danes slišimo zelo pogosto. Za to besedo stoji ogromno znanja, ki nam podrobneje opisuje in kaže, katere so metode dela, ki nam olajšajo delo in nas pripeljejo do uspešnega zaključka zastavljene naloge. Osredotočili se bomo na področje spremljanja in nadzora projektov v velikih podjetjih in korporacijah. V velikem podjetju, kot je Skupina Gorenje, kjer je lahko v nekem trenutku v teku tudi od 10 do 20 večjih razvojnih projektov in pa še nekaj ostalih manjših, je zelo pomembno, da ima menedžment v vsakem trenutku možnost videti, kakšen je status določenega projekta. Kar nekaj je programov, ki nam omogočajo spremljanje in nadzor projektov. V Skupini Gorenje smo se odločili, da na podlagi zakupljenih licenčnih programov zasnujemo nov obrazec za poročanje o statusu na projektu in tako tudi poenotimo način poročanja v celotni Skupini. Iz zgoraj napisanega izhajata glavna namena članka, in sicer prikazati, na kakšen način smo se lotili poenotenega spremljanja in nadzora projektov v Skupini Gorenje ter predstaviti, kako zahteven je proces uvajanja obrazca oz. poročila za spremljanje in nadzor projektov v velikih podjetjih in korporacijah.

Ključne besede: projekt, spremljanje, nadzor, poročilo

1. Uvod

Velikost podjetja je v Sloveniji definirana v Zakonu o gospodarskih družbah. Če povzamemo le-tega, je podjetje oz. družba velika, ko ima v povprečju več kot 250 zaposlenih, čisti prihodki od prodaje so večji od 35.000.000 evrov ter vrednost aktive presega 17.500.000 evrov. Med velike družbe spadajo tudi banke, zavarovalnice, borza vrednostih papirjev in vse družbe, ki morajo skladno s 56. členom Zakona o gospodarskih družbah pripraviti konsolidirano letno poročilo. Podjetja se razvrstijo na podlagi podatkov dveh zaporednih poslovnih let na bilančni presečni dan bilance stanja [1]. Zgornja definicija nam kaže, kakšna podjetja imamo v mislih, ko rečemo, da je le-to veliko. V nadaljevanju se bomo osredotočili na poslovanje velikih podjetij in na projekte v le-teh.

V velikih podjetjih, kot je na primer Skupina Gorenje (v nadaljevanju SG), je zelo pomembno, da je poslovanje pregledno in da lahko v vsakem trenutku vidimo, kakšno je stanje v posameznem proizvodnem programu, projektu, itd. Če pogledamo matično podjetje Gorenje, d. d., je kompleksnost poslovnih procesov izredno velika (program kuhalnih aparatov, program pralno-sušilnih aparatov, program hladilnih in pomivalnih aparatov, Mekom – proizvodnja mehanskih komponent, IPC – proizvodnja embalaže, storitve, itd.). Ko pa k matičnemu podjetju priključimo še vsa hčerinska podjetja, se kompleksnost oz. zahtevnost logično poveča.

Osredotočili se bomo na zelo pomemben del vsakega projekta, to je spremljanje in nadzor oz. kontrola projekta. Od podjetja do podjetja se razlikujejo načini oz. obrazci, s katerimi želimo imeti jasno sliko o določenem projektu. Nedvomna je razlika, če spremljamo en projekt ali če je potrebno spremljati 20 ali 30 projektov. Ne da bi pomislili,

kako zahteven je posamezni projekt, nam je takoj jasno, da takšno število projektov zahteva dosti časa za ustrezno spremljanje in nadzor. V času, ko vsakodnevno težimo k večji produktivnosti, izboljšanju v procesih dela, je vsaka minuta izrednega pomena. Na podlagi zgoraj zapisanega je namen članka približati problematiko spremljanja in kontrole projektov ter tudi, kako zelo zahtevno je uvajanje novih obrazcev (v našem primeru poročila o statusu projekta) v velikem podjetju.

2. Spremljanje in nadzor projektov

Danes poznamo mnogo definicij, kaj je projekt. Hauc (2007) v svoji knjigi navaja številne definicije projekta tujih avtorjev in ena izmed njih je tudi ta: »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, 1992)« [2-1]. Iz definicije bi lahko izpostavili cilj, rok, finance. To so ene izmed glavnih stvari poleg projektnega tima, ki jih določimo na začetku vsakega projekta. Terminski plan, finance in cilji so velikokrat tudi najpomembnejši kazalniki, kako uspešno je bil izveden projekt. Za dobro izpeljavo projekta, da zadostimo začetnemu planu, pa je nedvomno potrebno projekt ves čas dobro spremljati in kontrolirati. Kajti, če pravočasno definiramo tveganja in za njih pripravimo ustrezne kurativne ukrepe, potem imamo več možnost, da se problemom izognemo. Torej, kvalitetna in redna kontrola je izrednega pomena za uspešno dokončanje projekta.

Tako kot projekt ima tudi kontrola kar nekaj definicij. Hauc (2007) je svoji knjigi povzel definiciji Nausnerja in Moetzela, in sicer: »Kontrola projekta,

pogosto imenovana tudi projektni kontroling, je proces in skupek pravil, ki v okviru projektnega managementa pripomorejo k uresničevanju ciljev projekta s pomočjo zajemanja dejanskih podatkov, primerjave dejanskega in predvidenega, ugotovitve in analize odstopanj, ocenitve posledic in predlog korekturnih ukrepov, sodelovanja pri načrtovanju ukrepov ter nadzorovanje njihove uresničitve (Moetzel, 2006) [2-2]. Še enkrat lahko iz definicije vidimo, da je zelo pomembno v času projekta večkrat preveriti dejansko stanje od planiranega. Prav tako pa je potrebno nadalje spremljati in nadzirati vse ukrepe tekom projekta, ki jih izvedemo z namenom, da je le-ta končan z zastavljenimi cilji. Kot se med sabo razlikujejo projekti (majhni, veliki, projekti s področja bele tehnike, gozdarstva, gradbeništva, itd.), poznamo tudi različne vrste kontrol. Hauc (2007) v svojem delu omenja naslednje kontrole [2-3]:

- **Kontrola po planu projekta**, kjer gre za preverjanje rokov izvajanja, dejansko nastalih stroškov in dejanskih obremenitev virov (kar je potrebno za planiranje nadaljevanje izvajanja projekta).
- **Kontrola v okolju projekta**, kjer gre za zaznavanje raznih motenj, sprememb, ki so nastale zunaj projekta in njihovi vplivi lahko ogrozijo planirano izvajanje projekta.
- **Sprotne kontrole izvajanja projektnih del**, ki pa so vezana na določeno časovno obdobje.

Osredotočili se bomo na kontrolo po planu projekta. Kontrole po planu projekta se lahko razlikujejo od projekta do projekta oz. od načina dela v določenem podjetju. Le-te lahko na primer potekajo tedensko, na vsakih 14 dni ali pa morda enkrat mesečno. Ko govorimo o kontrolah na projektu, kjer želimo videti v določeni točki, kakšna je situacija projekta (glede terminskega plana, stroškov, doseganja ciljev, prepoznavanja novih tveganj ...), lahko zasledimo tudi izraz poročilo o statusu projekta.

Uvodoma smo omenili, da imamo podjetja, kjer lahko hkrati poteka večje število projektov. V primeru, da imamo eno osebo, ki vse te projekte spremlja in nadzira, lahko hitro nastopi problem pomanjkanja časa (ne glede na to, ali to dela ena ali več oseb, je razumljivo, da težimo k temu, da delo opravimo kvalitetno v razumljivem času in želimo delovne procese izpopolniti). Zaradi tega je zelo pomembno, kako imamo organizirano poročanje o statusu projektov. Iz zgoraj zapisanega izhaja, da si želimo čim krajša in čim bolj pregledna poročila, ki nam že v prvem trenutku pokažejo, kje so problemi oz. da je projekt v skladu s planiranim. Izstopanje nekaterih podatkov lahko dosežemo na različne načine. Velikokrat za izpostavljenost nečesa uporabimo barve semaforja. Takoj, ko pogledamo v nek dokument in se pojavi rdeča barva, nam je jasno, da je nekaj narobe oz. je nekaj izpostavljeno. Na drugi strani lahko pomembne informacije označimo na primer s krepkimi črkami. Glede same izpostavljenosti nekih informacij, lahko hitro najdemo rešitve. Večji izziv pa je sam obseg poročila o statusu projekta. Zgoraj smo že omenili čim krajša in čim bolj pregledna poročila. Na podlagi tega bi lahko rekli, da je optimalna velikost tista, ki je velikosti zaslona našega računalnika oz. enega lista. Pri snovanju obrazcev za poročilo o statusu projekta oz. pri samem definiranju načina poročanja o statusu projekta

ne smemo pozabiti na to, da ima veliko podjetij hčerinska podjetja po celem svetu. Živimo v dobi interneta, ki nam omogoča, da »potujejo« informacije in tudi dokumenti brez nekih posebnih problemov. Torej je sama komunikacija lahko na zelo visokem nivoju, toda vseeno moramo biti pozorni na kulturo oz. način dela v drugih okoljih. Predvsem pomembno je to ob priključitvi novega tujega podjetja. Če pred združitvijo le-to ni imelo zgoraj omenjenega poročanja, je morda celo nekoliko lažje kot pa v primeru, da želimo trenuten utečen način dela zamenjati z novim. V nadaljevanju bomo na primeru SG videli, kako je potekala integracija poročanja o statusu projekta v priključena podjetja, kjer so že imeli vzpostavljen takšen način spremljanja in nadzora projektov.

2.1. Primer snovanja in vzpostavljanja novega obrazca za spremljanje in nadzor projektov v SG

Skupina SG je ena izmed večjih evropskih proizvajalk aparatov za dom. Podjetje ima že več kot šestdesetletno zgodovino in danes nastopa na trgu z osmimi blagovnimi znamkami, in sicer so to: Gorenje, Asko, Atag, Pelgrim, Upo, Mora, Etna in Körting. SG trži svoje izdelke na kar devetdesetih trgih po vsem svetu. SG sestavlja dve poslovni področji. Poslovno področje Dom, ki je temeljna dejavnost in pokriva izdelke in storitve za dom, ter poslovno področje Portfelske naložbe (ekologija, storitve povezane z ekologijo, orodjarstvo, inženiring, industrijska oprema, hoteli in gostinstvo ter trgovina). SG je v letu 2013 zaposlovala 10.639 ljudi in je imela 1,24 milijarde prihodkov od prodaje [3-1].

V zadnjih desetih letih je SG naredila tri pomembne prevzeme proizvajalcev bele tehnike. Leta 2004 je kupila češko podjetje Mora Moravia, ki proizvaja kuhalne aparate, leta 2008 je prevzela nizozemsko družbo Atag (znana prav tako po odličnih kuhinjskih aparatih), leta 2010 pa je del SG postala tudi švedska družba Asko, katere najbolj znani produkti so pralni, sušilni in pomivalni aparati [3-2]. Posledično je bilo treba z namenom doseganja čim večjih sinergijskih učinkov spremeniti organiziranost celotne Skupine. Odgovornost za vse ključne odločitve se je prestavila v matično družbo Gorenje, d. d. K tem odgovornostim spadajo tudi odločanje o izvedbi projektov in spremljanje ter nadzor nad projekti. Tako smo v drugi polovici leta 2012 pričeli zelo aktivno delati na področju poenotenja spremljanja in nadzora projektov. V našem primeru smo se osredotočili na razvojne projekte. Naloga je bila izdelati enostransko poročilo o statusu projekta, ki bo omogočilo menedžmentu (izvršnemu direktorju za področje razvoja, izvršnemu direktorju za področje produktnega vodenja ...) v matični družbi spremljanje in nadzor vseh večjih razvojnih projektov v podjetju Gorenje, d. d. ter hčerinskih podjetjih Atag, Asko in Mora Moravia. Pred tem je vsako podjetje spremljalo razvojne projekte na svoj način. Gorenje, d. d. in Mora Moravia sta spremljala in nadzirala projekte, vendar ne v obliki enostranskih poročil o statusu projekta. Na drugi strani sta podjetji Atag in Asko imeli neke vrste enostransko poročilo o statusu projekta. Da smo dobili več informacij glede poročanja, je bila narejena analiza obstoječega stanja.

Na podlagi analize smo dobili sliko, kaj vsebujejo poročila iz zgoraj omenjenih podjetij ter tudi nekaj idej, kako bi lahko zasnovali naš novi model. Omenjen je že bil vidik načina dela v drugih državah, regijah itd. Oba obrazca sta imela vključene nekatere specifične informacije in tako je bilo tekom analize mogoče videti, čemu daje določeno podjetje večji poudarek.

Osnovni cilj pri pripravi novega obrazca za poročanje o statusu projektov je bil ta, da je na eni strani enostaven za izpolnjevanje, na drugi strani pa ob prvem pogledu pridobimo kar se da največ informacij o projektu. Na podlagi analize obstoječega stanja, ki je bila osnova za začetek koncipiranja novega obrazca za poročanje o statusu projekta, smo dobili listo informacij, ki sta jih že vsebovala obstoječa obrazca podjetij Asko in Atag. Poleg tega smo pregledali svetovni splet. Če v Google vpišemo »project status report« ali pa »one page project status report«, dobimo kot rezultat kar nekaj zanimivih slik in povezav, do primerov obrazcev za poročanje o statusu projektov. Razumljivo pa je, da ni mogoče najti obrazcev, ki bi jih imele v ta namen večje družbe oz. podjetja, saj je to dokument, ki je poslovna skrivnost.

Nato smo naredili listo z informacijami, za katere bi želeli, da jih nov obrazec vsebuje. V tej točki smo v ozir vzeli prej omenjena obrazca in skušali narediti neko povezljivost z novim obrazcem. Zelo pomemben vidik za samo snovanje je bil tudi ta, da ima Gorenje, d. d. veliko število internih standardov in predpisov. Eden izmed njih je predpis o tem, kako mora potekati razvojni projekt. Pomembnost je še toliko večja, ker imamo znotraj le-tega tudi predpisane kontrolne točke, ki morajo biti izveden tekom projekta. Ta predpis je vpeljan tudi v hčerinska podjetja.

Večkrat sta bila omenjena preglednost obrazca in enostranski obrazec. Na začetku smo definirali, da morajo biti vsi podatki predstavljeni na A4 formatu (297x210 mm). Nastalo listo informacij, ki bi jih želeli spremljati, je bilo torej potrebno pretvoriti v obliko, ki bo v prvem trenutku pokazala vse pomembne informacije o projektu. Glede na vse zgoraj zapisano je bilo potrebno optimirati število informacij. Omenili smo že, da različne barve hitro pokažejo, kakšno je stanje na projektu v določenem trenutku. Vsaka barva, ki smo jo uporabili, ima točno določen namen. Poleg barv semaforja, ki nam za določeno informacijo pokažejo, ali je skladna s planom, smo tudi ostala polja obarvali z barvo, ki ima svoj pomen (npr. siva pomeni polja, v katero ne vpisujemo podatkov, oker barva pomeni, da je to polje potrebno izpolniti samo ob prvem izpolnjevanju poročila, itd.).

Ko smo prišli do obrazca, ki je vseboval zastavljene informacije, je bil naslednji korak, da le-tega pokažemo vsem projektnim vodjem, da glede na svoje izkušnje podajo oblikovne in vsebinske pripombe na zasnovan obrazec. Poleg tega so lahko preizkusili delovanje obrazca in tako podali še morebitne tehnične napake pri prikazovanju informacij. Dobili smo veliko pozitivnih odzivov in idej, kako izboljšati obrazec in tako dvigniti nivo poročanja o projektih. Naredili smo še zadnje korekcije in tako je bil obrazec pripravljen za redna poročanja.

Sledila je implementacija novega načina poročanja o statusu projektov v SG. Pričeli smo v matičnem podjetju Gorenje, d. d. Kljub temu, da smo v obrazec dodali

dodatno stran z navodili za izpolnjevanje, smo se z namenom čim lažjega in učinkovitega začetka poročanja o statusu projektov, sestali z vsakim od projektnih vodij ter počasi pregledali celoten obrazec. Moramo reči, da so projektni vodje dobro sprejeli nov način poročanja in da jim le-to po nekaj poročanjih ni povzročalo večjih težav. Podobno kot v primeru matičnega podjetja smo želeli pred pričetkom uporabe novega obrazca tudi v tujih podjetjih (Asko, Atag in Mora Moravia) dodatno pomagati in se tako izogniti večjim motnjam v procesu dela. Odločili smo se, da posnamemo še dodatna video navodila. V teh smo prikazali za vsako polje, na kakšen način ga je potrebno izpolniti. Zraven pa so bili tudi komentarji za lažje razumevanje posameznih vsebin. Izmed zgoraj omenjenih podjetij smo kot prvo priključili Asko. Enkrat mesečno, ko imamo poročanje, projektni vodje iz Aska preko video konference poročajo o statusu projekta. Pri tem nismo imeli večjih težav.

Letos v mesecu septembru se je poročanju v novi obliki priključilo tudi podjetje Atag. Do konca leta 2014 pa imamo v načrtu priključiti še poročanje podjetja Mora Moravia. Tudi tukaj ne pričakujemo posebnih problemov. Za boljšo pripravo na poročanje in da le-to poteka čim bolj gladko, projektni vodje dan pred tem odložijo svoje poročilo na portalu SG. Portal SG je interna spletna stran, kjer poleg splošnih informacij in dnevnih novic, lahko najdemo razne obrazce itd. Poleg tega so prek portala dostopne tudi mape vsakega projekta. Le-ta vsebuje predpisane podmape in ena izmed teh je tudi mapa, kamor se odloži poročilo o statusu projekta. Mape so zasnovane s pomočjo Microsoft SharePoint-a.

3. Sklep

Skozi primer koncipiranja in vzpostavljanja novega modela za spremljanje in nadzor projektov lahko vidimo kompleksnost te vrste poročil ter tudi, da je v velikem podjetju, kot je SG, potreben določen čas, da lahko nov način dela integriramo v celoti. Na nekoliko daljše uvajanje novega modela o poročanju o statusu projektov sta zagotovo vplivala tudi prestrukturiranje proizvodnih lokacij in reorganizacija na nivoju razvoja novih izdelkov. Izkušnja, ki smo jo pridobili z vzpostavljanjem obrazca, je nedvomno zelo pomembna za prihodnost. Pri naslednjem podobnem projektu bo planiranje dosti lažje.

Enoten model spremljanja in nadzora projektov se je po enem letu uporabe pokazal kot zelo dober. Izpolnjuje osnovni cilj, in sicer je enostaven za izpolnjevanje in je neke vrste samokontrola za projektne vodje, pogled nanj pa takoj pokaže, ali je projekt v skladu z začetnim planom ali pa imamo določene težave. Nedvomno pa je še prostora za nadgrajevanje modela. Vzpodbujamo projektne vodje, da nam posredujejo dodatne pripombe in ideje ter sami iščemo možnosti, da še izboljšamo model oz. celotno področje poročanja o statusu projektov.

Zahvala

Zahvaljujem se g. Boštjanu Pečniku iz Gorenja in g. Iztoku Palčiču s Fakultete za strojništvo v Mariboru za vse nasvete pri pisanju tega članka.

Viri in literatura

[1] Uradni list. Zakon o gospodarskih družbah, dosegljivo na: [http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580&part=u&highlight=zakon+o+gospodarskih+dru%25C5%25BEbah#!/Zakon-o-gospodarskih-druzbah-\(uradno-precisceno-besedilo\)-\(ZGD-1-UPB3\), 09.09.2014](http://www.uradni-list.si/1/content?id=93580&part=u&highlight=zakon+o+gospodarskih+dru%25C5%25BEbah#!/Zakon-o-gospodarskih-druzbah-(uradno-precisceno-besedilo)-(ZGD-1-UPB3), 09.09.2014).

[2] Hauc, A. (2007). *Projektni menedžment: druga, spremenjena in dopolnjena izdaja*. GV založba, Ljubljana, Slovenija.

[3] Skupina Gorenje. O Skupini Gorenje, dosegljivo na: <http://www.gorenjegroup.com/si/gorenje-group/o-skupini-gorenje>, 08.09.2014.

Lovro Krajnc, mag. gosp. inž. str., se je po opravljeni gimnaziji vpisal na Fakulteto za strojništvo v Mariboru, na univerzitetni program strojništvo. Po uspešno zaključenem diplomskem delu je nadaljeval študij na drugi stopnji, in sicer na magistrskem programu gospodarsko inženirstvo smer strojništvo. V drugem letniku omenjenega programa je opravil zimski semester v okviru Erasmus izmenjave na Technische Universität München. Februarja 2012 je uspešno magistriral in se potem marca 2012 zaposlil v podjetju Gorenje, d. d.. Dela na področju razvojnih projektov v oddelku pralnih in sušilnih aparatov. Od leta 2009 je član Mladih Projektnih Managarjev, kjer je zadnji dve leti bil predsednik lokalnega odbora Maribor. V okviru omenjene organizacije je sodeloval na številnih tehničnih in organizacijskih projektih.