



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

**ZRELOST PROJEKTNEGA MANAGEMENTA
V VELIKIH SLOVENSKIH LOGISTIČNIH
PODJETJIH**

magistrsko delo

Celje, 2018

Igor Grofelnik



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

ZRELOST PROJEKTNEGA MANAGEMENTA V VELIKIH SLOVENSКИH LOGISTIČNIH PODJETJIH

magistrsko delo

Kandidat: Igor Grofelnik

Mentorica: doc. dr. Brigita Gajšek

Somentor: doc. dr. Igor Vrečko

Celje, 2018

Zahvala

Zahvaljujem se doc. dr. Brigiti Gajšek za sprejeto mentorstvo, vso pomoč, izrečene spodbude in strokovno vodenje med pripravo magistrskega dela.

Zahvaljujem se doc. dr. Igorju Vrečku za sprejeto mentorstvo, podane smernice, predloge in njegov čas.

Posebno zahvalo namenjam ženi Tanji, ki me je spodbujala v času študija in brezpogojno verjela v moj uspeh.

Zahvaljujem se tudi svoji družini za vso pomoč in oporo v času študija.



Univerza v Mariboru

Fakulteta za logistiko

Mariborska cesta 7
3000 Celje, Slovenija

IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Spodaj podpisan Igor Grofelnik, študent magistrskega študijskega programa Logistika sistemov, z vpisno številko 21006021, sem avtor zaključnega dela:

Zrelost projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključnem delu, navedena oziroma citirana v skladu z navodili Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni del zaključnega dela in je zapisan v skladu z navodili Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v zaključno delo, in sem to tudi jasno zapisal v zaključnem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru;
- je zaključno delo jezikovno korektno in da je delo lektorirala Jasmina Vajda Vrhunec, prof. slov.

V Celju, dne 5. 2. 2018

Podpis avtorja: _____

Zrelost projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih

V današnjem času se organizacije zavedajo, da projektni način dela prinaša številne prednosti. S projektnim načinom dela so namreč organizacije prilagodljivejše ter se lažje in hitreje prilagajajo željam in potrebam potrošnikov. Hkrati pa krepijo in izboljšujejo svoj položaj na trgu. Cilj magistrskega dela je bil raziskati in določiti stopnjo zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih. V teoretičnem delu smo podrobno proučili teorijo s področja projektov, projektnega managementa in izbranih zrelostnih modelov. Osredotočili smo se na dva modela zrelosti projektnega managementa, in sicer »Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)« in »Project Management Maturity Model (ProMMM)«. Za namene empirične raziskave smo izdelali vprašalnik, ki je temeljil na izbranih in predstavljenih modelih, ter izvedli spletno anketo v velikih slovenskih logističnih podjetjih. Rezultati raziskave so pokazali, da anketirane organizacije v povprečju dosegajo srednje visoko stopnjo zrelosti projektnega managementa. Izračunana povprečna ocena po modelu P3M3 je namreč organizacije uvrstila v zrelostno raven 3, kar pomeni, da je v anketiranih organizacijah moč zaznati ustrezno opredeljen proces projektnega managementa. Povprečna ocena po modelu ProMMM pa anketirane organizacije v povprečju uvršča v raven »Novice«, kar pomeni, da so projekti v organizacijah sicer prisotni, vendar projektna kultura še ni zaživela v pravem pomenu. Glede na rezultate raziskave lahko trdimo, da se organizacije zavedajo pomena projektnega managementa, vendar pa še vedno obstaja prostor za izboljšave.

Ključne besede: projekt, zrelost, projektni management, model, P3M3, ProMMM

Maturity of project management in large Slovenian logistics companies

Nowadays, organizations are aware that the project management has many advantages. With use of project-based management, organizations are more flexible and adaptable to the wishes and needs of the customer. At the same time organizations can strengthen and improve their market position. The aim of the master's thesis was to investigate and determine level of maturity project management in large Slovenian logistics companies. In theoretical part, we studied the theory from the field of project, project management and theory of selected models of maturity. We focused on two models of project management maturity, namely "Portfolio, Program and Project Management Maturity Model (P3M3)" and "Project Management Maturity Model (ProMMM)". For the purpose of empirical research, we created a questionnaire based on preselected models and carried out an online survey among large Slovenian logistics companies. The results of the survey showed us that the interviewed organizations have average level of maturity project management. Namely, the calculated average rating in organizations, according to the P3M3 model was assigned to the maturity level 3. That means that surveyed organizations can detect a properly defined project management process in their organizations. The average rating according to the ProMMM model was, on average, classified by the surveyed organizations to the level of "Novice", which means that the projects are present in organizations, but the project culture has not yet come true in the right sense. According to the results of the survey, we can say that organizations are aware of the importance of project management, but there is still room for some improvements.

Keywords: project, maturity, project management, model, P3M3, ProMMM

Kazalo vsebine

SEZNAM OKRAJŠAV	IX
UVOD	1
OPIS PROBLEMA	1
CILJI, NAMEN IN RAZISKOVALNO VPRAŠANJE	3
PREDPOSTAVKE IN OMEJITVE	3
METODE MAGISTRSKEGA DELA	4
1	TEORETIČNA IZHODIŠČA
.....	5
1.1 PROJEKT.....	5
1.1.1 <i>Definicija projekta</i>	6
1.1.2 <i>Življenjski cikel projekta</i>	7
1.1.3 <i>Bistvene značilnosti projekta</i>	11
1.1.4 <i>Vrste projektov</i>	13
1.2 PROJEKTNI MANAGEMENT	14
1.2.1 <i>Zgodovina projektnega managementa</i>	16
1.2.2 <i>Vloga projektnega managementa v podjetjih</i>	18
1.3 MANAGEMENT PROGRAMA IN PORTFELJA PROJEKTOV	18
1.4 ZRELOST PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	21
1.5 MODELI ZRELOSTI PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	23
1.5.1 <i>Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model</i>	25
1.5.2 <i>Project Management Maturity Model</i>	27
2	METODOLOGIJA
.....	33
2.1 METODE PRIDOBIVANJA IN ZBIRANJA PODATKOV	33
2.2 OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKOVALNEGA VPRAŠANJA.....	35
3	REZULTATI
.....	36
3.1 ANALIZA PODATKOV P3M3	36
3.2 ANALIZA REZULTATOV PROMMM	46

4	RAZPRAVA
.....	51
4.1 INTERPRETACIJA REZULTATOV	51
4.2 PREVERJANJE RAZISKOVALNEGA VPRAŠANJA.....	58
SKLEP	60
SEZNAM LITERATURE IN VIROV	63
PRILOGE	67
PRILOGA 1: VPRAŠALNIK	67

Kazalo slik

SLIKA 1: ŽIVLJENJSKI CIKEL PROJEKTA	11
SLIKA 2: PORTFELJ PROJEKTOV.....	20
SLIKA 3: MODEL P3M3.....	26
SLIKA 4: POLARNI GRAFIKON REZULTATOV VPRAŠALNIKA P3M3	52
SLIKA 5: POLARNI GRAFIKON REZULTATOV VPRAŠALNIKA PROMMM.....	55
SLIKA 6: ZRELOST PO PROMMM	57

Kazalo tabel

TABELA 1: PRIMERJAVA PROJEKTA S PROCESNIM DELOM.....	12
TABELA 2: PRIMERJAVA MANAGEMENTA PROGRAMA IN PORTFELJA MANAGEMENTA	21
TABELA 3: OSNOVNA DEFINICIJA RAVNI MODELA PROMMM	28
TABELA 4: ATRIBUT KULTURA	30
TABELA 5: ATRIBUT PROCES	30
TABELA 6: ATRIBUT IZKUŠNJE	31
TABELA 7: ATRIBUT UPORABA (APLIKACIJA).....	31
TABELA 8: OPREDELITEV ORGANIZACIJE	36
TABELA 9: NADZOR UPRAVLJANJA V ZVEZI S PROJEKTNIM MANAGEMENTOM.....	38
TABELA 10: UPRAVLJANJE KORISTI V ORGANIZACIJI Z VIDIKA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	39
TABELA 11: FINANČNI MANAGEMENT ORGANIZACIJE Z VIDIKA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA.....	40

TABELA 12: UPRAVLJANJE TVEGANJ V POVEZAVI S PROJEKTNIM MANAGEMENTOM	41
TABELA 13: PRISTOP ORGANIZACIJE K UPRAVLJANJU DELEŽNIKOV	42
TABELA 14: ORGANIZACIJSKO UPRAVLJANJE V POVEZAVI S PROJEKTNIM MANAGEMENTOM.....	43
TABELA 15: ORGANIZACIJA IN NJENO UPRAVLJANJE VIROV	44
TABELA 16: ORGANIZACIJA.....	45
TABELA 17: PROJEKTNI MANAGEMENT V POVEZAVI S POSLOVNIM USPEHOM	46
TABELA 18: PREDANOST ORGANIZACIJE PROAKTIVNEMU IN SISTEMATIČNEMU PROJEKTNEMU MANAGEMENTU	47
TABELA 19: FORMALNOST PROCESOV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	47
TABELA 20: STABILNOST IN ZRELOST PROCESOV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	48
TABELA 21: RAZUMEVANJE TEMELJNIH PRINCIPOV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA S STRANI ZAPOSLENIH	49
TABELA 22: NIVO POZNAVANJA IN STROKOVNEGA ZNANJA ZAPOSLENIH NA PRAKTIČNEM PODROČJU UPORABE TEHNIK PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	49
TABELA 23: OBSEG UPORABE PROCESOV PROJEKTNEGA MANAGEMENTA	50

Seznam okrajšav

APM	Association for Project Management
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration
EFQM	European Foundation for Quality Management
OPM3	Organizational Project Management Maturity Model
P3M3	Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model
PERT	Program Evaluation and Review Technique
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
ProMMM	Project Management Maturity Model
SKD	Standardna klasifikacija dejavnosti

Uvod

Projektni management in projektna organizacija postajata v sodobnem svetu vse bolj prepoznavna in cenjena. Integracija projektnega managementa v sodobno organizacijo je postala nuja. Zaradi hitro spreminjajočega se gospodarskega okolja, globalne konkurence in trga, ki je neusmiljen za nepripravljene in nazadujoče organizacije, je vpeljava koncepta projektnega managementa korak v pravo smer. Prav tako je ob vpeljavi novega koncepta managementa nujna vzpostavitev merjenja njegove zrelosti v organizaciji. Le z vzpostavitvijo dobre metrike lahko organizacija spozna svoje napake, se primerja s konkurenco in izboljšuje svoje poslovanje, ki je nujno za razvoj in obstoj organizacije.

Opis problema

Živimo v obdobju »nove ekonomije«, katere značilnosti so globalizacija, izjemno hiter tehnološki razvoj, internet in elektronsko poslovanje, navidezna podjetja in podobno. Po mnenju Semoliča (2001, str. 11) so za sodobno poslovno okolje značilne stalne in simultane spremembe, ki jih je treba zaznati in izkoristiti v svoj prid, sicer se lahko poslovni subjekt znajde v velikih težavah. Zaradi hitrega tehnološkega razvoja se dinamika sprememb ne zmanjšuje, temveč raste. Tako poslovna uspešnost sodobnih podjetij in organizacij temelji na sposobnosti razumevanja globalnih trendov, kakor tudi trendov v okviru, ki so značilni za posamezne panoge v industriji. Podjetja in organizacije morajo usmerjati svoj razvoj ter izvajati ustrezne projekte razvoja in prilagajanja (Semolič, 2001, str. 11).

Tako projektni management v poslovnem svetu postaja vse bolj prepoznana, cenjena in uporabljana disciplina. Podjetja spoznavajo moč projektnega načina dela in ga številna navajajo kot osnovno kompetenco sodobnega, k odjemalcu usmerjenega podjetja. Podjetja ugotavljajo, da prinaša projektni način dela številne prednosti pri poslovanju in doseganju poslovne uspešnosti, hkrati pa uporaba ponuja sposobnost razvijanja vsake

uspešne organizacije, saj se tako lahko prilagajajo željam in zahtevam kupca ter imajo sposobnost razvijanja kompleksnejših izdelkov ali storitev (Palčič, 2013).

Pri integraciji projektne načina dela se podjetja trudijo strukturirati in formalizirati pristop k vodenju projektov. Le tako lahko začnejo izkoriščati proaktivno upravljanje projektov v vseh vidikih poslovanja. Prav tako imajo v današnjem času organizacije možnost primerjave z najuspešnejšimi organizacijami, ki izvajajo projekte učinkovito in uspešno (Hilson, 2001). Tako se je pri uvajanju projektne načina dela mogoče opreti na že definirane standarde in smernice, kot so Project Management Body of Knowledge (v nadaljevanju: PMBOK) 2013 in Association for Project Management (v nadaljevanju: APM) Body of Knowledge, ki opredeljujejo najboljše prakse upravljanja projektov (Heerkens, 2002). Ibbs in Kwak (2000) menita, da je implementacija projektne načina dela v organizacijo zahtevna naloga, ki zahteva čas in znanje, hkrati pa je v očeh lastnikov, v veliko primerih, finančno neupravičena.

Čuček (2008, str. 16) trdi, da razvoj projektne managementa zavira negotovost uvajalca sprememb v organizaciji in povzroča napačno seznanjenost z uporabo aplikacij, namenjenih projektne vodenju organizacije. Raziskave tako nakazujejo dejstvo, da veliko organizacij pri implementaciji ni dovolj vztrajnih in celostnih, zato posledično ne dosegajo obljubljenih rezultatov, ki jih ponuja projektne organizacija dela.

Na področju projektne managementa je danes več kot trideset modelov za ocenitev zrelosti projektne managementa v organizacijah. Večina izmed teh je univerzalne narave, ki ustreza vsem projektne usmerjenim združbam, vendar pa so določeni modeli ozko usmerjeni in primerni samo za natančno določen tip združb. Razlike se pojavljajo, saj ti modeli izhajajo iz različnih področij. Dejstvo pa je, da prav vsi modeli družbo analizirajo, določijo stopnjo zrelosti, z njimi pa lahko ugotovimo tudi razhajanja med dejanskim in idealiziranim stanjem (Gregorič, 2016, str. 10–11).

V magistrskem delu smo raziskovali zrelost projektne managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih. Oceno smo izračunali s pomočjo zrelostnih modelov

»Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model« (v nadaljevanju: P3M3) in »Project Management Maturity Model« (v nadaljevanju: ProMMM).

Cilji, namen in raziskovalno vprašanje

Namen magistrskega dela je bil s pomočjo predhodne ugotovitve zrelosti projektnega managementa pomagati velikim slovenskim logističnim podjetjem pri določevanju in odpravljanju njihovih šibkosti na področju projektnega managementa. Prav tako je bil namen dela spodbuditi zavedanje pomena določanja zrelosti projektnega managementa s pomočjo izbranih modelov P3M3 in ProMMM.

Cilj magistrskega dela je bil določiti zrelost projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih. Glavni cilj smo zasledovali s pomočjo delnih ciljev, med katere spadajo raziskava teoretičnega področja zrelosti projektnega managementa, natančna proučitev evalvacijskih vprašalnikov P3M3 in ProMMM ter analiza predhodno pridobljenih rezultatov anketiranja, izvedenega v velikih slovenskih logističnih podjetjih.

Osrednje raziskovalno vprašanje, ki smo ga preverjali v magistrskem delu, se glasi: »Kakšna je stopnja zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih?«

Predpostavke in omejitve

V okviru empiričnega dela smo raziskovali več poslovnih subjektov, katerih glavna pridobitna dejavnost je logistika. Pri anketiranju smo se omejili na velika slovenska logistična podjetja, ki so v Standardni klasifikaciji dejavnosti (v nadaljevanju: SKD) uvrščena v klasifikacijo H – Promet in skladiščenje ter imajo več kot 250 zaposlenih. Po podatkih Poslovnega asistenta bizi.si je bilo teh podjetij na dan 31. 7. 2017 trinajst (13). Izhajali smo iz predpostavke, da podjetja poznajo temeljne značilnosti projektnega managementa in imajo značilnosti projektnega managementa integrirane v svoje poslovne procese.

Izhajali smo tudi iz predpostavke, da nam bodo ugotovitve v teoretičnem delu, ki izhajajo iz strokovne literature, v pomoč pri analizi zrelosti projektnega managementa. Predpostavljali smo, da bodo podjetja na predhodno pripravljen anketni vprašalnik, sestavljen iz vprašanj evalvacijskih vprašalnikov P3M3 in ProMMM, podala odgovore, ki bodo odražali trenutno realno stanje zrelosti projektnega managementa.

Metode magistrskega dela

Magistrsko delo temelji na teoretični in empirični raziskavi. V empirični del magistrskega dela smo vključili kvantitativno raziskavo, ki smo jo izvedli s pomočjo anketnega vprašalnika, sestavljenega iz evalvacijskih vprašalnikov P3M3 in ProMMM. Prav tako smo za namene raziskave uporabili naslednje metode:

- deduktivno metodo, ki je potrebna za obrazložitev dejstev in temeljnih zakonov projektnega managementa;
- metodo kompilacije, ki smo jo potrebovali za povzemanje tujih rezultatov, stališč in spoznanj o zrelosti projektnega managementa;
- komparativno metodo, s katero smo primerjali pridobljene rezultate modelov zrelosti P3M3 in ProMMM;
- statistično metodo, s pomočjo katere smo izračunali kazalnika in predstavili karakteristike ocene zrelosti managementa projektov v velikih slovenskih logističnih podjetjih;
- metodo sinteze, ki je namenjena združevanju in povezovanju že proučenih prvin s področja managementa in managementa projektov.

1 Teoretična izhodišča

V poglavju Teoretična izhodišča je podrobneje predstavljena teorija projektnega managementa. Na začetku poglavja so z namenom lažjega razumevanja projektnega managementa natančno definirani projekt, življenjski cikel projekta in vrste projektov, ki jih srečujemo v praksi. Po pregledu osnovnih pojmov so v nadaljevanju predstavljene temeljne značilnosti projektnega managementa, zgodovina projektnega managementa, vloga projektnega managementa v podjetjih ter teorija managementa programa in portfelja projektov. Na koncu poglavja so predstavljeni teorija zrelostnih modelov projektnega managementa in izbrana modela, ki smo ju kasneje uporabili za namene raziskave.

1.1 Projekt

Projekt je časovno omejena aktivnost, ki ima jasno določene cilje in namen. Je enkratna aktivnost in ne vključuje ponavljanj. Po mnenju Stareta (2011, str. 5) so najznačilnejše lastnosti projektov končnost, enkratnost, ciljna usmerjenost, kompleksnost, povezanost projektne aktivnosti in konfliktnost. Projekt ima natančno določene aktivnosti, ki so razdeljene v faze projekta oziroma delovne sklope. Prav tako ima predviden in omejen proračun ter omejene druge vire, hkrati pa privede do konkretnih in merljivih rezultatov in sprememb. V splošnem nov projekt predstavlja inovacijo, ki lahko privede do nadgradnje trenutne dejavnosti v organizaciji (Golc, 2010, str. 2).

Projekt lahko opredelimo kot idejo, zamisel oziroma namero. Je proces, ki se odvija od zamisli do njenega udejanjanja. V vsakdanjem življenju ga lahko opredelimo kot akcijo, ki jo je treba izvesti. Vendar pa vse zamisli niso udejanjene, zato lahko načrtovana akcija ostane le želja (Mihelak Zupančič, 2010, str. 2). Pomembna je tudi usmerjenost k cilju, ki predstavlja bistveno značilnost projekta. Stare (2011, str. 6) meni, da s projektom želimo doseči enega ali več ciljev, zato so vse aktivnosti projekta planirane in izpeljane za doseg končnega cilja.

Zgodovina projekta sega v daljno preteklost. Vsi večji projekti človeštva so imeli temeljne značilnosti projektne del. Ko govorimo o projektu, lahko govorimo o odrazu človekove ustvarjalnosti, prav tako pa govorimo o enkratnem in časovno omejenem procesu. Zgodovina človeštva je dokaz, da je človek s pomočjo projektne pristopa ustvaril neverjetne stvari. Tako enkratni in časovno omejeni procesi človeštvo spremljajo skozi vso njegovo zgodovino (Hauc, 2007, str. 11).

1.1.1 Definicija projekta

Slovar slovenskega knjižnega jezika definira besedo projekt kot: »projékt -a m (ê) 1. kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt« (Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, 2014).

Ko govorimo o definiciji projekta, lahko govorimo tudi o sklopu definicij, ki opredeljujejo projekt. Avtorji, ki se ukvarjajo s teorijo projektov in projektne vodenja, projekt opredelijo kot (Mihelak Zupančič, 2010, str. 2):

- kombinacijo organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvarjanja novosti, ki podjetju zagotavljajo sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsi projekti imajo natančno določen cikel in potekajo v zaporedju predhodno določenih faz projekta;
- delo, ki se izvede v enkratnem obsegu. Tako ima projekt jasno definiran začetek in konec, hkrati pa sta opredeljena proračun in načrt, kako naj bi potekala izvedba projekta. V praksi je treba prizadevanja za izvedbo projekta zastaviti kot izhodiščni cilj;
- aktivnost nalog, ki ima natančno določen končni cilj s konkretnimi karakteristikami. Projekt ima natančno definiran tudi začetek in konec ter omejene finančne ovire. Za izvedbo tega pa potrebujemo različne vire;
- delo, pri katerem lahko z ustreznim razporejanjem virov dosežemo specifične cilje in predhodno definiran namen projekta. Cilje projekta definiramo kot ozko usmerjene. Nanašajo se na natančno določen sistem ali tehnologijo. Cilji pa so lahko tudi širši in se nanašajo na izboljšavo poslovnih procesov;

- delo, ki je edinstveno, časovno omejeno delo oziroma naloga, ki jo formiramo za doseg natančno določenega rezultata, hkrati pa povezuje različne vire;
- zaporedje kompleksnih, enkratnih in medsebojno povezanih aktivnosti, ki jih izvajamo z namenom doseganja ciljev projekta v določenem času in z razpoložljivimi viri.

Tako Mihelak Zupančičeva (2010) opredeli projekt kot: »Projekt je časovno in ciljno usmerjen proces. Je prizadevanje, v katerem so materialni, človeški in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe edinstvenega obsega nalog, s katerimi dosežemo spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji.«

Hauc (2007, str. 31–45) opredeli projekt kot proces, ki je časovno omejen in usmerjen k cilju. Namen projekta je izvajanje strategij. S pomočjo projekta izvajamo tudi projektno poslovanje. Po besedah avtorja projekt ne sovпада z obstoječimi procesi v organizaciji, jih pa na različne načine dopolnjuje. Prav tako projekt angažira projektne sistem naročnika, izvajalcev projekta in vodstva v natančno določenem omejenem časovnem okviru.

Projekt predstavlja širšo dejavnost med sabo povezanih aktivnosti, sredstev in zaposlenih, zanj pa sta značilni neponovljivost projektne procesa in enkratnost izdelka ali storitve. Časovno sta omejena celotna dejavnost in sodelovanje virov, sredstev in zaposlenih v projektu (Rozman & Stare, 2008, str. 7).

Kerzner (2001, str. 3) definira projekt kot niz dejavnosti in nalog, katerih rezultat izpolnjuje določene specifikacije. Tako ima projekt časovno opredelitev (začetek in konec), omejen finančni vir, uporablja pa vire (človeške, finančne in druge, kot je oprema).

1.1.2 Življenjski cikel projekta

Kot je razvidno iz prejšnjega podpodpoglavja (1.1.1 Definicija projekta), avtorji opredeljujejo projekt kot časovno omejeno dejavnost. Tako lahko sklepamo, da ima

projekt časovno omejen cikel, ki ima začetek in konec. Turner (2009, str. 2) opredeli projekt kot nekaj začasnega, končnega. Prav tako omenja končnost projekta, ki predstavlja jasno definiran začetek in konec projekta. Pri tem avtor meni, da nas začetek procesa pripelje do konca, kar na koncu predstavlja želeni učinek projekta. Avtor meni tudi, da ta končnost ne velja za izdelke predhodno omenjenega procesa. Kot primer navaja funkcijo hidroelektrarne, ki predstavlja izdelek izgradnje po končanem projektu. Hidroelektrarna postane funkcionalna šele z začetkom zagona in s kasnejšim obratovanjem.

Pomembno je dejstvo, da so si projekti med sabo različni. Med sabo se razlikujejo po velikosti in tudi po zahtevnosti. Vendar pa je ne glede na velikost in zahtevnost projekta treba projekt prikazati v naslednji življenjski strukturi (PMI, 2004, str. 38):

- začetek projekta;
- priprava in organizacija projekta;
- izvedba projektne dela;
- zapiranje in konec projekta.

Življenjski cikel projekta lahko ločimo tudi glede na funkcijo porabe sredstev, ki zajema vloženo delo in denar, ter značilne vsebinske faze projekta (Stare, 2011, str. 18–19).

Burke (2003, str. 29) življenjski cikel projekta opredeli v naslednjih fazah:

- faza snovanja projekta;
- faza priprave projekta;
- faza izvedbe projekta;
- faza zaključevanja projekta.

V nadaljevanju bomo podrobneje opisali faze projekta, ki so ključne za njegovo izvedbo. Prva faza projekta je faza snovanja. Stare (2010) fazo snovanja predstavi kot fazo, v kateri opredelimo ideje, ugotovimo potrebe ali priložnosti projekta, oceno pričakovanih učinkov in kriterijev uspešnosti projekta ter utemeljimo, zakaj je projekt pomemben. V tej fazi je treba proučiti tudi možnosti izvedbe projekta (študija izvedljivosti). Tako je

treba oceniti vire, ki so potrebni in so hkrati na voljo. Prav tako se v fazi snovanja določi okvirni plan projekta. Avtor apelira na določitev grobe ideje, kako naj bi projekt potekal. V veliko primerih se izdelata tudi seznam domnev, tveganj in ovir. Po mnenju Mihelak Zupančičeve (2010, str. 3) je treba v fazi načrtovanja (snovanja) določiti cilje projekta. V tem primeru je treba razlikovati med glavnim ciljem projekta in delnimi cilji. Prav tako je treba določiti organizacijo projekta. Pri tem je treba analizirati, kakšno vlogo ima posamezen organizacijski del (pristojnosti in odgovornosti), hkrati pa je treba pripraviti akcijski načrt projekta. V tej fazi pripravimo tudi terminski plan projekta. Istočasno z določitvijo terminov poteka tudi določitev virov, ki so potrebni za izvedbo določenega delovnega paketa. Prav tako izdelamo stroškovni načrt, kjer opredelimo stroške za vsak delovni paket posebej.

Naslednja faza projekta je faza priprave projekta oziroma definiranje obsega in planiranje projekta. Po mnenju Stareta (2010) v tej fazi glede na jasne cilje in namen projekta izdelamo plan. Ta vsebuje seznam aktivnosti, terminski plan, plan virov in stroškov ter plan obvladovanja tveganj. V določenih primerih vključimo tudi organizacijo projekta in sistem komunikacij. Hauc, Kovač in Semolič (1993, str. 15) menijo, da naj bi navedena faza projekta združevala vse potrebne pripravljalne aktivnosti, ki so potrebne pred izvedbo projekta. Po mnenju avtorjev naj bi se v tej fazi, ki jo imenujemo tudi zagon projekta, izdelal plan projekta.

Stare (2010) fazo izvedbe projekta opredeli kot fazo, v kateri izvajamo predhodno planirane aktivnosti. Po mnenju avtorja je to najobsežnejša faza. V tej fazi je porabljenih največ sredstev, faza pa zahteva tudi največ človeških virov. Za uspešno izvajanje faze je potrebno ustrezno usklajevanje udeležencev, odlično vodenje članov tima in nenehno izvajanje kontrole izvedbe. Po mnenju Mihelak Zupančičeve (2010, str. 3) je za izvedbo projekta potrebno pravo razmerje znanja, energije, virov in organizacije za doseganje rezultatov projekta. V tej fazi je ključno učinkovito vodenje projekta. Manager mora v tej fazi nameniti pozornost tako metodični strani kot tudi človeški. Tako je v tej fazi ključno spremljanje izvajanja aktivnosti v skladu z zastavljenim načrtom – v smislu kakovosti, časa in stroškov. Prav tako prihaja v času trajanja projekta do odstopanja pri

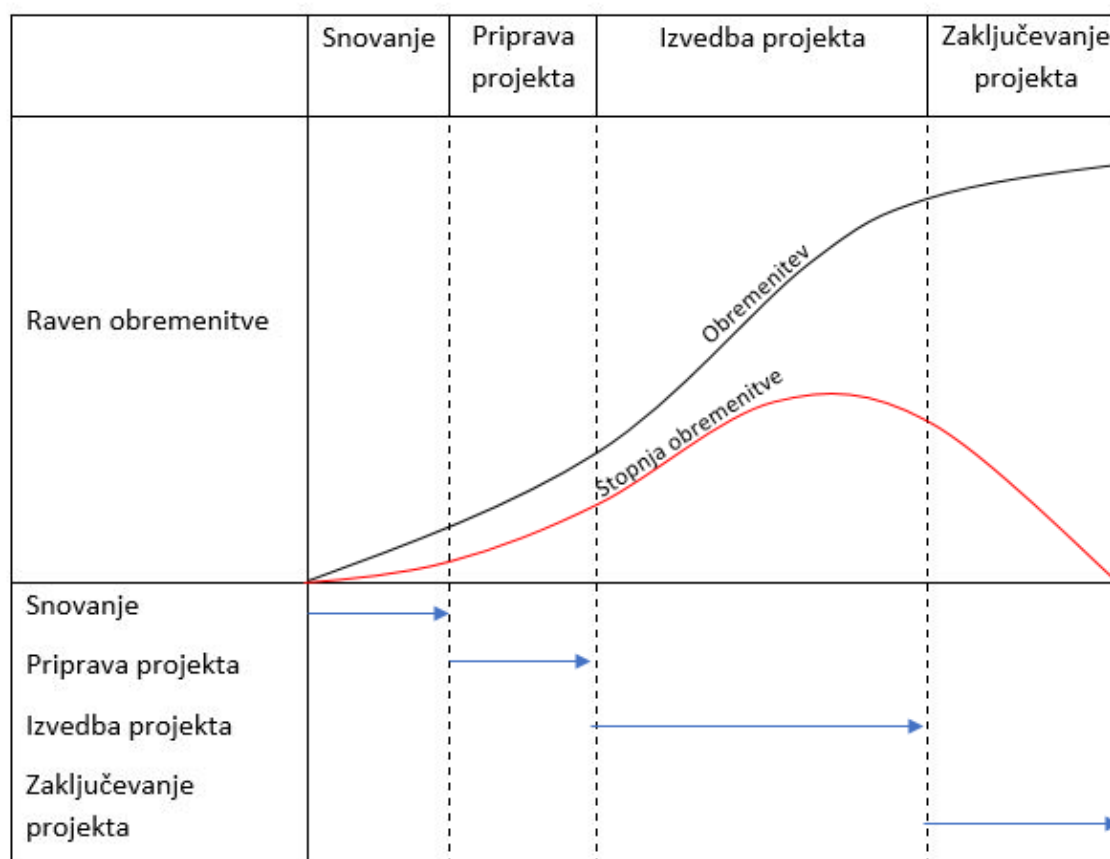
finančnem načrtu, zato je potrebna velika mera pozornosti pri sprejemanju odločitev in ukrepanju.

Zadnjo fazo projekta predstavlja faza predaje rezultatov in zaključka projekta. V tej fazi Stare (2010) omeni izdelavo dokumentacije in predajo rezultatov naročniku. V tej fazi se izvede tudi dokončna potrditev projekta, ne glede na predhodna izvajanja preverjanja skladnosti ciljev s projektom. Projekt se zaključi, ko naročnik opravi prevzem in potrdi ustreznost rezultatov. V tej fazi je potrebna tudi priprava zaključnega poročila, ki ga izdelata projektni tim. Ko naročnik zaključno poročilo prejme, se projektni tim razpusti. Tako se projekt na koncu tudi formalno zaključi.

Ko govorimo o fazah projekta, je treba poudariti, da omenjenih faz nikakor ne smemo enačiti s procesom managementa, čeprav nekateri avtorji faze opredelijo podobno kot korake managementa. Faze so vsebinske narave. Vsaka faza vključuje določen izdelek (produkt), ki nastane kot posledica zaokroženega sklopa aktivnosti (na primer študija izvedljivosti projekta, plan projekta, izdelek projekta in podobno) (Stare, 2010).

V nadaljevanju je prikazan življenjski cikel projekta, ki je ključen za razumevanje življenjskega cikla projekta ter intenzitete stroškov in dela. Življenjski cikel projekta po Burku (2003, str. 29) prikazuje odvisnost obremenitve in stopnje izdatkov posameznega projekta, kar je razvidno iz slike 1.

Slika 1: Življenjski cikel projekta



Vir: Burke, 2003, str. 29

Burke (2003, str. 29) s prikazom življenjskega cikla projekta (slika 1) opredeli tudi obremenitev (intenziteta dela in stroškov), ki je najvišja v času izvedbe projekta. Avtor navaja, da so v tej fazi projekta stroški projekta izredno visoki, prav tako pa je visoka intenzivnost dela na projektu. Omeni tudi dejstvo, da je obremenitev v času snovanja in priprave projekta ter na koncu ob zapiranju projekta bistveno nižja.

1.1.3 Bistvene značilnosti projekta

V veliki meri se vsakodnevno srečujemo s procesnim delom, ki zagotavlja normalno delovanje družbe. Pri procesnem delu je značilno izvajanje delovnih postopkov, ki so se izoblikovali na podlagi preteklih izkušenj. Za razliko od tega pri projektih poznamo le končni cilj, procesna izvedba pa je le okvirna in zaradi različnih dejavnikov nikakor ni identična kot procesno delo. Tako je treba za vsak nov projekt natančno opredeliti novo

pot, namenjeno doseganju ciljev. Projekt razumemo kot enkratni podjem izven normalnih postopkov, na katerem različni ljudje le začasno delujejo (Stare, 2010). V nadaljevanju je prikazana primerjava med projektom in procesnim delom (tabela 1).

Tabela 1: Primerjava projekta s procesnim delom

Projekt	Procesno delo
Enkratna izvedba	Ponavljajoča se opravila
Končen	Nenehno izvajanje
Neuravnoteženi cilji	Uravnoteženi cilji
Začasni viri	Stalni viri
Spreminjajoče se okolje	Stabilno okolje
Poudarjanje ciljev	Opravljanje zadanih nalog
Tveganje in negotovost	Izkušnje
Nestandardiziran proces	Standardiziran proces

Vir: Stare, 2010

Po mnenju Mihelak Zupančičeve (2010, str. 2) ima projekt več značilnosti:

- *namen projekta*: predstavlja jasno zastavljene cilje in rezultate projekta. Prav tako je z namenom projekta možno rešiti problem in zadovoljiti potrebe naročnika;
- *realnost projekta*: predstavlja možnost doseganja ciljev. Pri tem je ključno, da ocenimo razpoložljive finančne, kadrovske in druge vire;
- *časovna in prostorska omejenost*: projekt ima svoj začetek in konec. Prav tako je projekt izveden v natančno določenem prostoru in kontekstu;
- *kompleksnost projekta*: govori o dejstvu, da projekti zahtevajo različna znanja tako pri načrtovanju kot pri izvajanju projekta;
- *projekt je skupinski*: v tem primeru gre za izdelek kolektivnih prizadevanj. Projekt izvajajo delovne skupine, v projekt pa so vpeti tudi različni partnerji;
- *projekt je edinstven*: vsak projekt je edinstven in izhaja iz novih idej. Specifične ideje zagotavljajo določen odgovor na potrebo (problem) v določenem kontekstu. Prav tako so zaradi edinstvenih idej projekti inovativni;
- *projekt je avantura*: vsak projekt predstavlja svojo edinstvenost in drugačnost. Prav tako vsak projekt vključuje tudi negotovost in tveganje;

- *projekt mora biti merljiv*: projekt mora biti načrtovan tako, da sledi svojim ciljem, ki so merljivi. Cilji morajo biti ovrednoteni;
- *faznost projekta*: vsak projekt je sestavljen iz več faz oziroma stopenj.

1.1.4 Vrste projektov

Projekte lahko razvrstimo na več načinov. Tako splošne razvrstitve zaradi edinstvenosti posameznih projektov ni. Vsaka organizacija svoje projekte razvršča na svoj način, saj se projekti med sabo razlikujejo. V nadaljevanju bomo podali nekaj značilnosti in klasifikacij projektov.

V praksi poznamo delitev, ki projekte deli na stohastične in deterministične projekte. Treba je izpostaviti dejstvo, da se stohastični projekti oblikujejo ciljno in progresivno. V tem primeru ne moremo opredeliti končnega cilja projekta. Plana izvedbe projekta pred začetkom faze izvedbe projekta ni mogoče natančno določiti. Upoštevati je treba tudi, da lahko ima končni cilj projekta več različic. Tako najprej oblikujemo začetne aktivnosti, ki posledično omogočajo dosego podciljev projekta. Le tako je v primeru stohastičnega tipa projekta mogoče doseči končni cilj projekta. V nasprotju s stohastičnimi projekti lahko za deterministične projekte trdimo, da je njihov končni cilj znan. Vsi delni in končni cilji projekta bodo doseženi med fazo njegovega izvajanja. Ta tip projektov je po mnenju avtorja manj tvegan in bolj zanesljiv. Takšen tip projektov se načrtuje retrogradno, pri fazi planiranja pa se določijo vsi cilji, ki so ključni za dosego končnega cilja (Hauc, 2002, str. 70–76).

Projekte lahko ločimo tudi z vidika podobnosti. Tako ločimo projekte, ki tvorijo poslovni proces podjetja, in projekte, ki ne tvorijo poslovnega procesa (Hauc, 2002, str. 79–82).

Po besedah Hauca (2002, str. 85–97) projekte ločimo tudi z vidika ugotavljanja ekonomskih učinkov projekta. Tako poznamo projekte z neposrednimi in s posrednimi ekonomskimi učinki. Projekti z neposrednimi ekonomskimi učinki predstavljajo projekte, ki z izkoriščanjem objektov, natančneje rezultatov projekta, zagotavljajo povračilo vloženih sredstev v investicijo. Prihodek in dobiček pa predstavljata sredstva za nadaljnji

razvoj organizacije. Projekti s posrednim ekonomskim učinkom pa so projekti, ki z izrabo rezultatov projekta ne zagotavljajo povračila vloženih sredstev. Se pa na podlagi teh vrst projektov zagotavljajo posredni ekonomski in drugi učinki za organizacije.

1.2 Projektni management

Okolje, v katerem smo prisotni v današnjem času, nas na vsakem koraku sili k odzivnosti, spremembe pa so hitre in posledično nevarne, če nanje nismo pripravljeni. S tem nas okolje sili k nenehnemu prilagajanju, ki posledično predstavlja projektno izvajanje aktivnosti. Ko govorimo o projektnem managementu, govorimo o sodobnem načinu organiziranosti, ki ga uporablja vedno več organizacij.

Projektni management je nadgradnja klasičnega managementa. Za razumevanje tega je potrebno osnovno razumevanje besede management v klasičnem pomenu. Stare (2010) navaja, da proces managementa sestavljajo planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Planiranje predstavlja opredelitev ciljev in poti za njihovo doseganje. Organiziranje predstavlja ustvarjanje medsebojnih razmerij, ki bodo omogočila izvedbo plana. Vodenje je vplivanje, usmerjanje in motiviranje zaposlenih z namenom ustrezne izvedbe nalog. Kontroliranje pa je nujno potrebno za spremljanje doseženega predhodno določenega stanja in ukrepanje v primeru izvedbe, ki odstopa od plana. Tako je projektni management s procesnega vidika identičen navedeni splošni opredelitvi. Vendar pa se razlikuje po sami vsebini (področjih) ter seveda po različnih tehnikah in orodjih, razvitih za potrebe izvajanja projektov. Ključna razlika med klasičnim in projektnim managementom je v planiranju, saj manager projekta ne planira ciljev, temveč jih ima določene s strani naročnika projekta. Avtor navaja tudi, da je v praksi teoretična delitev na naročnika in projektni tim v veliko primerih nejasna oziroma meglena, saj so predstavniki naročnika lahko tudi člani projektnega tima. Vendar naj bi v osnovi veljalo, da naročnik opredeli cilje projekta (predvidena denarna sredstva, končni izdelek in rok za izvedbo), projektni manager pa na podlagi teh pripravi plan izvedbe oziroma plan doseganja končnega cilja projekta.

Posamezni koraki projektnega managementa naj bi torej vključevali naslednje naloge in področja (Stare, 2010):

- *planiranje* – predstavlja izdelavo seznama aktivnosti projekta, ki ga izvedemo po sprejetju taktičnih zamisli o izvedbi projekta. Določitev vseh aktivnosti nam v kombinaciji s potrebnim časom za izvedbo posameznih aktivnosti pomaga pri planiranju končnega roka in terminov izvedbe planiranih aktivnosti. V nadaljevanju sledi določitev izvajalcev aktivnosti. Prav tako se pripravi plan drugih potrebnih virov (oprema, material in podobno). Plan virov je ključna osnova za izračun stroškov projekta. Običajno je zadnji korak planiranja obravnava in priprava seznama potencialnih tveganj. Hkrati pa seznam tveganj predstavlja pripravo ukrepov za znižanje tveganosti projekta. Odvisno od vrste projekta in pogostosti ponavljanja podobnih projektov v združbi pa se redkeje planirata tudi kontroliranje projekta in pogodbenih izvajalcev ter obvladovanje vplivnežev in dobaviteljev;
- *organiziranje* – z namenom opredelitve razmerij se izdela organigram vseh udeležencev projekta. Z dodatnim organigramom določimo tip organizacijske strukture projekta (matrična, projektna in podobno). Tako določimo okvirne pristojnosti managerja projekta oziroma razmerja med projektom in celotno združbo. Vloge, pristojnosti in odgovornosti ključnih udeležencev projekta se opredelijo v matriki pristojnosti in odgovornosti. Nekateri avtorji v področje organiziranja vključujejo tudi opredelitev delovanja tima (način komuniciranja, poročanja, termine rednih kontrolnih sestankov in podobno). Ne smemo pa pozabiti tudi na organizacijo informacijskega sistema (obvladovanje dokumentacije in prenos informacij);
- *vodenje* – manager se sam odloči, kakšen stil vodenja bo večinoma uporabljal (avtokratski, demokratični). Prav tako se sam odloči, kako bo s pomočjo timskega pristopa ustvaril primerno delovno vzdušje v timu. Ta odločitev naj bi zagotavljala tudi višjo motiviranost članov tima. Manager naj bi spodbujal verbalno, odprto in neformalno komunikacijo med vsemi člani tima ter reševal morebitne nastale konflikte. Pomemben del vodenja pri projektnem managementu je tudi vodenje projektnih sestankov;
- *kontroliranje* za razliko od klasičnega managementa vključuje tri korake. Prvi korak predstavlja ugotavljanje trenutnega stanja izvedbe. V drugem koraku je treba

opraviti primerjavo stanja s planom. Končni korak pa predstavlja ugotavljanje morebitnih odstopanj in izvedbo korektivnih ukrepov, s katerimi se (ponovno) zagotovi izvedba v okviru ciljev, kljub trenutnim odstopanjem (na primer zamudi projekta). Običajna področja kontrole so rezultati dela, stroški, roki, tveganja in kakovost izvedbe.

Hauc (2007, str. 228) predstavi bistveni razliki med klasičnim in projektnim managementom:

- splošni management deluje na že obstoječih procesih, za njihovo izvajanje pa so na voljo potrebni viri. Za razliko od tega projektni management deluje na podlagi procesov, ki jih pred zagonom projekta še ni. Te je treba pripraviti v fazi snovanja in planiranja. Šele takrat lahko natančno določimo vire, ki jih je treba pridobiti za izvedbo projekta;
- razlika med klasičnim in projektnim managementom je tudi pri merjenju rezultatov. Medtem ko so rezultati pri klasičnem managementu merljivi ves čas, so rezultati projektnega managementa merljivi šele na koncu izvedenega projekta.

Po mnenju Stareta (2011, str. 40) je projektni management ciljno usmerjen dinamični proces, ki vključuje obvladovanje stroškov, časa, ljudi, kakovosti in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta v predvidenem času. Pri tem je treba upoštevati tudi predvidene stroške ter ustrezno kakovost izvedbe in končnega izdelka.

1.2.1 Zgodovina projektnega managementa

Projektni management spada med sodobne discipline ter predstavlja vedno večje področje raziskovanja in študij. Sledi sodobnim ekonomskim trendom in se prilagaja načinu sodobne globalne konkurence. Hkrati pa projektni management predstavlja precejšnjo raznolikost in bogastvo, ki je vredno popolnega akademskega priznanja (Brendillet, 2007, str. 3). Gardiner (2005, str. 12.) govori o sodobnem pojavu projektnega managementa v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Po avtorjevih besedah se je projektni management začel razvijati z velikimi vojaškimi projekti. Omenjeno obdobje je tako prineslo obilo tehnik obvladovanja načrtovanja sredstev, kot

sta »Program Evaluation and Review Technique diagram« (v nadaljevanju: PERT-diagram) in »Critical Path Metod«.

Sam koncept projektnega managementa se je pojavljal že prej, vendar se ga ni nikoli prepoznalo kot samostojno prakso, ki je ločena od predmeta dela. Vsi zgodovinski projekti so namreč bili organizirani na način, ki ga poznamo tudi danes. Takratni managerji so razvijali sistem, ki bi zagotavljal kontinuiteto ter posledično nudil boljšo kakovost izvedbe projektov. Tako v zgodovini kot tudi danes je bilo nujno reducirati čas planiranja in izvedbe ter zmanjševati stroške izvedbe in tveganja projektov (Healy, 1997, str. 5).

Po mnenju Kovača (2007, str. 4) je razvoj teorije projektnega managementa potekal vzporedno z razvojem telekomunikacijskih tehnologij in računalnikov. Tako lahko trdimo, da so osemdeseta in devetdeseta leta dvajsetega stoletja ključna za pospešen razvoj projektnega dela. Po mnenju Kovača (2007, str. 5) se termini, kot so »Project-based Management«, »Management by Project« in »Project oriented Management«, prav tako pojavijo v obdobju osemdesetih in devetdesetih let dvajsetega stoletja.

Kovač (2007, str. 5) razdeli področja v Sloveniji, ki opredeljujejo razvoj proučevanja projektnega managementa, na področja pred letom 1970 in na področja po letu 1970. Prvo področje avtor opredeli kot področje projektnega managementa pred letom 1970. Po avtorjevem mnenju največji prenos znanja s področja projektnega managementa izvede Fakulteta za strojništvo Univerze v Ljubljani. Namen raziskovanja in uporabe novih metod je takrat temeljil na uporabi projektiranja v strojništvu. Hauc, Kovač in Semolič (1993, str. 9) menijo, da je bil ključen za razvoj projektnega managementa primarni sektor, v katerega spadata gradbeništvo in informacijska tehnologija.

Danes projektni management sledi sodobnim ekonomskemu trendom in se prilagaja načinu sodobne globalne konkurence. Tako se pojavlja »time to market« filozofija, ki konsistentno uvaja nova orodja in tehnologije. Projektni management spada v današnjem času med hitro razvijajoče se poklice, ki sledijo svetovnim ekonomskim

trendom. Uporaba teh pa je prisotna tudi v skoraj vseh tradicionalnih področjih gospodarstva (Brendillet, 2003, str. 7).

1.2.2 Vloga projektnega managementa v podjetjih

Dojemanje projektnega managementa se je v enaindvajsetem stoletju bistveno spremenilo, uporaba projektnega načina vodenja pa je za sodobne organizacije postala nujna (Kerzner, 2006, str. 1–3). S tem je vloga projektnega managementa v sodobnih organizacijah postala ključna. Podjetja namreč poslujejo v dinamičnem okolju, ki zahteva stalen razvoj in prilagajanje. Značilnosti sodobne organizacije so v njeni fleksibilnosti, dinamičnosti in sposobnosti hitrega prilagajanja, kjer se nenehno prepletajo poslovni procesi operative prilagajanja in razvoja. Organizacije morajo tako zelo dobro poznati glavne zakonitosti posameznih vrst poslovnih procesov, ki jih lahko uvrstimo med kontinuirane in enkratne poslovne procese. Slednje imenujemo tudi projekti. Tako lahko govorimo o projektnem načinu dela, ki je danes navzoč v vseh organizacijah – bodisi gre za izvajanje glavne dejavnosti (poslovni proces operative) podjetja ali pa za realizacijo procesov razvoja in prilagajanja podjetja (Semolič, 2001, str. 22–23).

Po mnenju Varella in Jugdeva (2007, str. 297–306) vedno več organizacij uporablja projektni management. Ključna razloga sta močna konkurenca in boj za obstanek na globalnem tržišču.

1.3 Management programa in portfelja projektov

Management programa lahko predstavimo kot trajajoč proces, ki ga vseeno definirata začetni in končni datum programa. PMBOK definira program projektov kot skupek povezanih projektov, podprogramov projekta (PMI, 2013, str. 8).

V nasprotju s projektnim managementom management programa povezuje posamezne elemente projektov z namenom doseganja skupnega cilja. Govorimo o povezovanju in usklajevanju projektih timov, program pa se osredotoča na doseganje poslovnega uspeha prek usklajevanja večjega števila projektov. Management programa je strateške

narave in se osredotoča na doseganje celotnega poslovnega uspeha. Program obkrožajo nenehne spremembe, katerih vplive na projekte je treba nenehno kontrolirati. Program zagotavlja dosledno uporabo skupnih procesov prek večjega števila projektov, projektni manager pa se osredotoča na učinkovito izvajanje procesov. Prav tako program predstavlja združen učinek projektov, ki dosegajo koristi medsebojnega delovanja (Kosmač, 2010, str. 28).

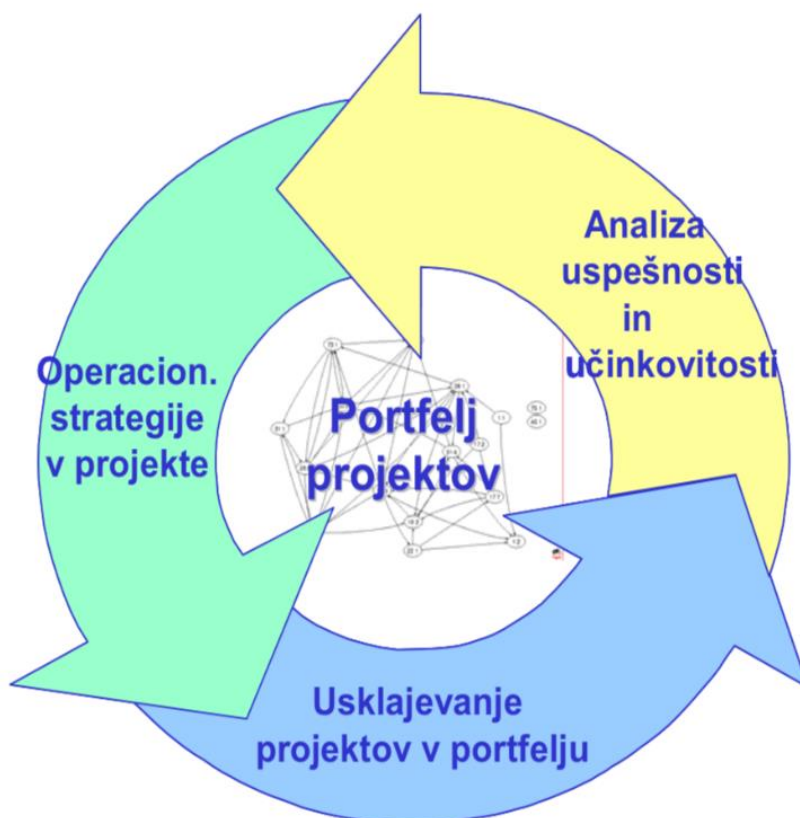
Pri portfelju managementa govorimo o skupku projektov in programov, ki so izbrani za organiziranje, vodenje, kontrolo in optimizacijo izvedbe projektov v celoti. Tako portfelj kot program sestavljajo projekti, vendar pa je portfelj v primerjavi s programom bližje poslovnim ciljem, hkrati pa predstavlja kraj, kje je sprejeta večina odločitev (Rozman & Stare, 2008, str. 273).

Management portfelja izhaja iz strateškega področja upravljanja ter prispeva k razvoju in krepitvi teorij strategije. Prav tako zagotavlja preizkušanje in potrjevanje na podlagi empiričnih teorij projektnega managementa. Ekonomska situacija narekuje in zahteva, da podjetja gledajo na svoj nabor projektov kot na seznam stroškov, ki jih poskušajo uravnavati glede na prioritete, proračun in razpoložljive vire. Portfelj vključuje celovit pregled projektov, sistematični pristop ocenjevanja z vidika prispevka k strategiji podjetja, izračun donosnosti in profitabilnosti, posredne dodane poslovne vrednosti podjetju ter metrike, prek katerih lahko spremljamo, merimo in izračunavamo načrtovano poslovno uspešnost projektov. Prav tako vključuje preglednost nad razpoložljivimi viri, ki bodo načrtovane izračune tudi udejanjili. Podjetja se ne morejo racionalno odločati, kateri nabor projektov je zanje pravi in optimalen. Neracionalno odločanje je lahko v današnjih razmerah za podjetje pogubno, pri čemer je treba upoštevati, da je enako kot ne vedeti, v katere projekte se še vedno splača vlagati, neracionalno tudi ukiniti vse projekte hkrati. Tako je ključno, da se uporabi sistem upravljanja portfelja projektov (»Nadgradite PMO v PPM« [Askit], b. d.).

Metode in tehnike upravljanja portfelja projektov predstavljajo sistemsko rešitev ureditve projektnega managementa in uresničevanje strategije. Management upravljanja portfelja projektov je tako eden izmed ključnih procesov na področju

projektne vodenja organizacije. Proces je sestavljen iz treh komponent, ki si vsebinsko sledijo, časovno pa so neodvisne (slika 2). Tako govorimo o analizi uspešnosti in učinkovitosti, operacionalizaciji strateških usmeritev in ciljev v projekte ter usklajevanju projektov v portfelju. Projektno vodenje je odgovornost linijskega managementa, vodenje projektov pa je del projektne managementa (Ilić, 2007).

Slika 2: Portfelj projektov



Vir: Ilić, 2007

V nadaljevanju je prikazan primerjalni pregled med managementom programa in portfeljem managementa (tabela 2).

Tabela 2: Primerjava managementa programa in portfelja managementa

	Program	Portfelj
Obseg	Program ima večji obseg projektov in zagotavlja bistvenejše koristi pri preglednosti.	Portfelji se spreminjajo skladno s strategijo podjetja.
Spremembe	Pri managementu programov se pričakujejo spremembe tako znotraj kot zunaj programa projektov. Podjetja so pripravljena te spremembe obvladovati.	Management portfeljev stalno spremlja spremembe v širšem zunanjem in notranjem okolju.
Načrtovanje	Management programov ponuja celovit načrt programa in možnost oblikovanja podrobnega načrta.	Portfelj ustvarja in vzdržuje vse potrebne procese na ravni portfeljev.
Management	Management programov vodi več managerjev projektov in ostalega osebja.	Management portfeljev vodi in koordinira managerje programov, managerje projektov in ostalo osebje.
Uspeh	Uspeh managementa programov se meri s stopnjo, do katere program zadovoljuje potrebe in koristi.	Uspeh se meri glede na skupno realizacijo koristi portfelja in uspešnost naložbe.
Spremljanje projektov	Management programov spremlja napredek vsega, kar sestavlja program. Zagotavlja doseganje skupnih ciljev, rokov, proračuna in koristi, ki jih bo dosegel program projektov.	Management portfelja spremlja strateške spremembe ter razporeja skupne vire in tveganja portfeljev.

Vir: PMI, 2013, str. 8

1.4 Zrelost projektne managementa

Dandanes zaradi velikega povpraševanja in uvajanja projektne managementa v organizacijah, posledično narašča tudi zanimanje za modele zrelosti managementa projektov. Couture (2003, str. 347–377) meni, da so organizacije prepoznale koristi zrelostnih modelov in njihov znatni prispevek k uspešnosti posameznih projektov.

Zrelost projektne managementa predstavlja relativno nov pojem v svetu managementa. Sam koncept izhaja iz razvoja modela Capability Maturity, ki je bil namenjen področju razvoja programske opreme. Osnovni zrelostni model je bil

oblikovan kot metodologija za presojanje zrelosti procesov dobaviteljev v Združenih državah Amerike. Zaradi nenehnega nadgrajevanja modela se je posledično razvil okvir za strukturirano definiranje posameznih aktivnosti, s katerimi lahko organizacija napreduje po stopnjah zrelosti na različnih področjih svojega delovanja («Software Engineering Institute», 2008).

Kerzner (2001, str. 41) meni, da organizacije s pomočjo projektnega managementa lahko dosežejo odličnost in višjo stopnjo zrelosti. Zaradi uporabe obstoječih poslovnih sistemov projektnega managementa se lahko v organizaciji pojavljajo napake, organizacije pa jih v daljšem časovnem obdobju celo ponavljajo. Tako lahko sisteme managementa projektov s pomočjo zrelostnega modela nenehno razvijamo in nadgrajujemo, saj se organizacija s pomočjo uporabe zrelostnega modela uči na osnovi preteklih izkušenj in praks, tako znotraj kot zunaj organizacije.

Zrelostni model predstavlja urejeno zbirko elementov, ki opisujejo značilnosti učinkovitih procesov. Zrelostni model tako predstavlja konceptualni okvir, ki s prikazom najboljših praks pomaga organizacijam določiti trenutno zrelost procesov. S pomočjo uvajanja modela organizacija vzpostavi najprimernejši in najbolj logični način izboljšave procesov. Hkrati pa vzpostavi skupno vizijo napredka in jezik, namenjen usklajevanju dinamike napredka. Organizacija s pomočjo modela zrelosti določi prednostne naloge pri izvajanju izboljšav, hkrati pa lahko zazna potrebo po vzpostavitvi projektne pisarne. Tako lahko govorimo o spremljanju napredka v skladu z načrtom izboljšav in vzpostavitvijo projektne kulture odličnosti (Čuček, 2008).

Zrelost pomeni kakovost ali stanje biti dozorel nalogam. Organizacija je zrela, kadar doseže stanje popolnega razvoja in napredka. Tako zrelo organizacijo predstavlja organizacija, ki doseže svoje cilje in funkcionira v brezhibnem stanju. Organizacija je tako v popolni pripravljenosti, da se ukvarja samo s projektnim managementom in s svojimi projekti (Webster, 1988, str. 735).

Po mnenju Čučka (2008) je koncept zrelosti projektnega managementa pomembno orodje pri obvladovanju razvoja projektne kulture. Koncept zrelosti ponuja učinkovit

pristop k razvoju projektne kulture v organizacijah in nudi napreden pristop k zagotavljanju organizacijskih pogojev, ki so ključni za uspešno realizacijo projektov na ravni celotne organizacije.

Heerkens (2002, str. 22–23) meni, da zrelost organizacije na področju projektne managementa opredeljuje ustreznost organizacijskega predpisa, pri katerem je ključno upoštevanje skladnosti s stanjem, ki ga zaposleni v organizaciji nudijo. Hkrati je treba upoštevati sposobnost timov in njihovo zmožnost realne ocenitve izvajanja projektov. Definicijo je treba upoštevati že na začetku projekta. Prav tako avtor meni, da sta ocena realnega stanja in učinkovitost izvedbe ključni za dobro izvedbo projekta. Ključno pa je tudi, da se je organizacija sposobna učiti na preteklih izkušnjah in s tem stalno izboljševati svoj projektni način vodenja. Tako sta za organizacijo ključna sistematičen prenos izkušenj ter nadgrajevanje metodologije in poslovnika.

1.5 Modeli zrelosti projektne managementa

Ko govorimo o modelih zrelosti, govorimo o razmeroma novih konceptih s področja projektne managementa. Modeli, ki se pojavljajo, niso standardizirani, hkrati pa se med sabo tudi razlikujejo (Khoshgoftar & Osman, 2009). Začetki razvoja zrelostnega modela segajo v leto 1986. Omenjenega leta je Software Institute razvil prvi model z imenom »Capability Maturity Model« (v nadaljevanju: CMM), ki je bil namenjen področju programske opreme (»Software Engineering Institute«, 2017, str. 110). Zaradi velikega števila modelov je natančna ocena njihovega števila nemogoča. Predvideva se, da obstaja trideset zrelostnih modelov, ki temeljijo na izvorniku, in sicer CMM (Pennypacker & Grant, 2003).

Zrelostne modele projektne managementa lahko v grobem razdelimo na generične, konzultantske in specifične modele. *Generične modele* predstavljajo »Capability Maturity Model Integration« (v nadaljevanju: CMMI), »Programme and Project Maturity Model« (P3M3) in »Organizational Project Management Maturity Model« (v nadaljevanju: OPM3). Za omenjene modele je značilno, da so splošni in zelo razširjeni modeli. Omenjene modele lahko uporabljamo na različnih področjih, podporo pa imajo

pri velikih mednarodnih organizacijah. Ko govorimo o *konzultantskih modelih*, govorimo o modelih, ki izhajajo iz generičnih modelov ter so modificirani in prilagojeni za različne potrebe svetovalnih družb, ki delujejo na področju projektnega managementa. O *specifičnih modelih* pa govorimo, kadar je model izpeljan iz konzultantskega ali generičnega modela. Takšen model je razvit neodvisno v posamezni organizaciji, zanj pa je značilno, da je oblikovan v celoti v skladu s potrebami posamezne organizacije (Krajnik, 2008, str. 27).

Zaradi vse večjega zanimanja za projektne management se organizacije poslužujejo vse več modelov zrelosti. Organizacije spoznajo, da lahko uporaba modelov in tehnik znatno prispeva k uspešnosti posameznih projektov. Prav tako imajo uspešne organizacije, ki učinkovito vodijo projekte, skupne značilnosti. Projektne usmerjene organizacije imajo jasno definiran proces managementa projektov. Tako imajo jasno definirane procese planiranja, obvladovanja stroškov, obvladovanja tveganj, kontrole in komunikacije pri izvedbi posameznih projektov. Projektne usmerjene organizacije imajo prav tako vzpostavljen sistem organizacijskih enot, ki uporabljajo formalizirane strukture organiziranosti za vodenje razvoja managementa projektov. Te enote poznamo kot projektne pisarne oziroma programske pisarne ali centre odličnosti. Tukaj se pojavi pomembno dejstvo, da znotraj organizacije obstaja manager procesov, ki predstavlja izvršilni organ in izvaja management organizacije. Projektne usmerjene organizacije imajo odlično definiran in implementiran komunikacijsko-informacijski sistem za podporo procesa managementa projektov. Omenjena komponenta predstavlja bistvo za doseganje visoke stopnje zrelosti projektnega managementa v organizaciji (Couture, 2003, str. 352–355). V sodobni projektne usmerjeni organizaciji ni dovolj poudarjati sposobnost posameznikov. Uspeh je odvisen od sposobnosti celotne organizacije in s tem tima, ki stoji za projektom. Tako so v omenjenih organizacijah ključni vzpostavitve strateške uskladitve projektov, učinkovit informacijsko-komunikacijski sistem, jasno oblikovani procesi managementa projektov, vzpostavljeno področje presoje managementa projektov, usklajenost s strategijo organizacije, plan razvoja organizacije ter uspešna vzpostavitve interne socialne mreže (Turner, Keegan & Lynn, 2002).

1.5.1 Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model

P3M3 je eden izmed najbolj razširjenih modelov presoje zrelosti projektnega managementa. Omenjeni model spada med generične modele, ki obravnavajo celotne sisteme in se ne osredotočajo samo na procese v organizaciji. Ocena modela je prilagojena glede na organizacijo, ki ga uporablja. Model je mogoče uporabljati na več načinov. Gre za model, ki temelji na uporabi petstopenjske zrelostne mreže. Model je bil v preteklosti že večkrat nadgrajen. Krovni model P3M3 je sestavljen iz treh podmodelov. Sestavljajo ga podmodeli *managementa portfeljev*, *managementa programov* in *management projektov*. Omenjeni podmodeli so med seboj povezani, hkrati pa so tudi neodvisni drug od drugega. Vsak podmodel omogoča ločeno presojanje, in sicer glede na izbiro in potrebe posamezne organizacije. Pri ocenjevanju se model P3M3 osredotoča na sedem temeljnih procesov oziroma vprašanj znotraj navedenih treh podmodelov (Vrečko, 2011, str. 132–135)

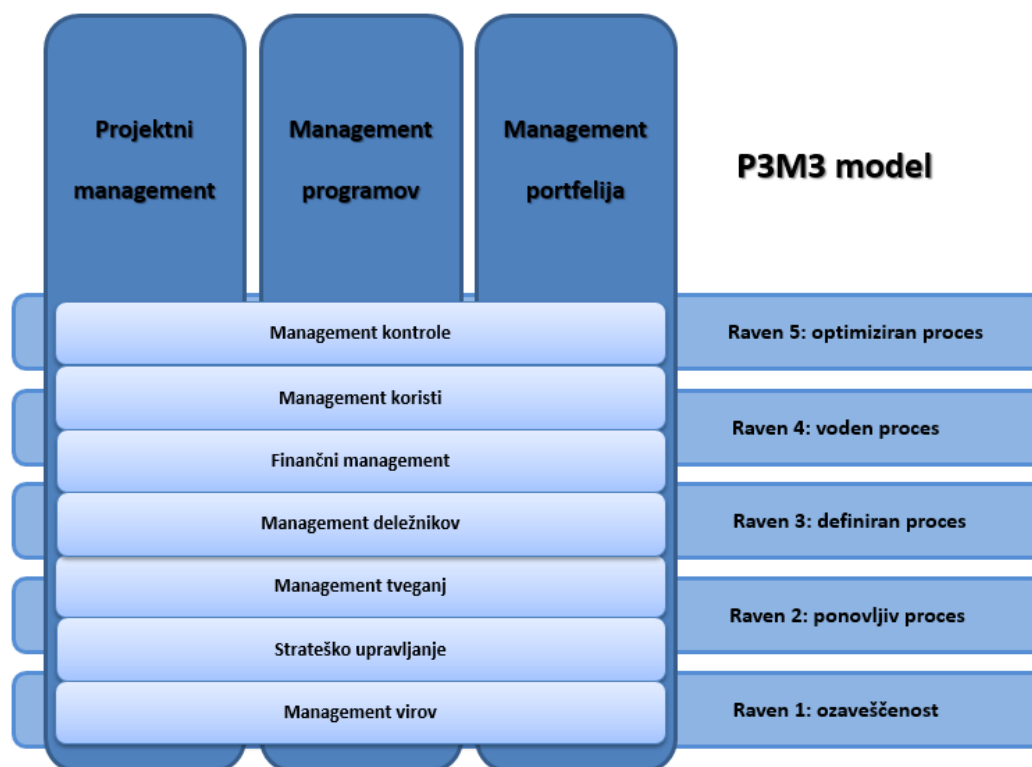
Vprašanja oziroma procesi, navedeni znotraj podprocesov, so (Office of Government Commerce, 2008, str. 6):

- management virov;
- management koristi;
- management kontrole;
- finančni management;
- management deležnikov;
- organizacijsko upravljanje;
- management tveganj.

Prav tako je model zrelosti P3M3 poznan kot osnova za izboljševanje procesov managementa projektov in managementa programov. Omenjeni model je mogoče uporabljati na več načinov. Tako ga lahko uporabljamo z vidika (Office of Government Commerce, 2006, str. 3–4):

- strank, ki želijo oceniti tveganja, pridobljena skozi vprašanja procesov zmogljivosti, povezanih z določenim ponudnikom storitev, upravljanjem njihovih programov in projektov;
- akreditiranih ponudnikov storitev, ki ga uporabljajo pri pripravi timov za izvedbo ocenjevanja procesov managementa programov in projektov ali vrednotenja zmogljivosti;
- razumevanja ključnih praks, ki so del učinkovitih procesov managementa portfeljev, programov in projektov;
- opredelitve oziroma identificiranje ključnih praks, ki jih je treba v celoti uvesti v organizacijo, z namenom doseganja naslednje stopnje zrelosti;
- organizacij, ki želijo razumeti in izboljšati njihove sposobnosti za upravljanje programov in projektov ter jih narediti učinkovitejše;
- uporabniških skupin ter svetovalnih in akreditiranih organizacij za usposabljanje, ki ga uporabijo kot podlago za razvoj in izdelavo ocenjevalnih vprašalnikov o zrelosti.

Slika 3: Model P3M3



Vir: prirejeno po Office of Government Commerce, 2008

Model P3M3 vključuje pet ravni zrelosti (slika 3). Posamezne ravni vsebujejo vsebinska vprašanja, ki si jih zastavimo pri presojanju zrelosti managementa projektov v organizaciji (Krajnik, 2008, str. 32):

- *raven 1* predstavlja začetni proces. Pri tem je v organizaciji moč zaznati zametek oziroma začetno fazo oblikovanja procesa managementa projektov. Omenjeni proces je v večini primerov kaotičen in oblikovan le za določen namen (ad hoc). V sami organizaciji projekti večinoma niso vodeni formalno, standardiziran proces ne obstaja, prav tako pa ni uvedenega nobenega poslovnega sistema za spremljanje napredka;
- *raven 2* predstavlja ponovljiv proces. Govorimo o organizaciji, v kateri je moč zaznati vzpostavljanje procesne urejenosti. Proces managementa projektov se lahko večkrat ponovi. Pojavljati se začnejo tudi prvi znaki koordinacije med posameznimi projekti;
- *raven 3* predstavlja definiran proces. V organizaciji je moč zaznati ustrezno definiran proces, v katerega je organizacija privolila in je definiran. Ta proces ima vlogo standardnega poslovnega procesa organizacije;
- *raven 4* predstavlja obvladovan proces. V tem primeru govorimo o organizaciji, v kateri je moč zaznati izvajanje managementa projektov in merjenja procesa;
- *raven 5* predstavlja optimiziran proces. V tem primeru organizacija proces managementa projektov nenehno optimizira in nadgrajuje. Govorimo o projektno usmerjeni organizaciji, ki ima vzpostavljen projektni management na najvišji ravni.

Goldenson in Gibson (2003) navajata, da pri modelu P3M3 ni bilo izvedene še nobene sistematične študije, ki bi dejansko potrdila koristi za organizacijo, ki ga uporablja. Kljub omenjeni pomanjkljivosti naj bi bile organizacije z uporabo modela sposobne doseči boljše rezultate kakovosti, nižje stroške proizvodnje, višjo stopnjo donosnosti naložbe, večjo učinkovitost proizvodnje, nižje stroške proizvodnje, izboljšano zadovoljstvo strank in izboljšano moralo zaposlenih.

1.5.2 Project Management Maturity Model

Zrelostni model projektne managementa (ProMMM) je bil razvit z namenom zadovoljitve potreb organizacij. Model predstavlja nadgradnjo zrelostnega modela

CMM, modela kakovosti EFQM in modela zapadlosti tveganj («The Risk Maturity Model»). Zrelostni model projektnega managementa definirajo štiri ravni sposobnosti projektnega vodenja. Cilj omenjenega zrelostnega modela je zagotavljanje strukturirane poti k odličnosti pri vodenju projektov. Omenjeni model omogoča organizacijam, da med sabo primerjajo procese projektnega managementa, hkrati pa uporabljajo pristope učinkovitega projektnega managementa. Posamezne ravni so opredeljene na način, da lahko organizacija meri svojo stopnjo oziroma raven, ki jo definira model ProMMM (Hillson, 2001).

Tabela 3: Osnovna definicija ravni modela ProMMM

Raven	Osnovna definicija
»Naive«	V organizaciji ni prepoznana potreba po projektnem managementu. Obstajajo ponavljajoči se postopki. Organizacija se ne uči iz preteklih napak. Napak v organizaciji se ne odpravlja.
»Novice«	Organizacija eksperimentira z manjšim številom projektov. V projekte organizacija vključuje manjše število posameznikov. Generični strukturiran pristop v organizaciji ne obstaja. V organizaciji se zavedajo prednosti upravljanja projektov, vendar teh prednosti ne znajo izkoristiti.
»Normalised«	Upravljanje projektov je v organizaciji rutinsko in integrirano v poslovne procese. Formalizirani generični procesi upravljanja projektov so izvedeni na večini projektov. Organizacija je pripadna projektnemu managementu ne glede na dejstvo, da včasih cilji niso doseženi v celoti.
»Natural«	V organizaciji je vzpostavljena kultura, ki se zaveda proaktivnega pristopa projektnega vodenja na vseh nivojih poslovanja in se ga v celoti poslužuje. V organizaciji obstaja aktivna raba projektnih informacij, poslovni procesi pa se na podlagi preteklih izkušenj nenehno izboljšujejo. Organizacija nenehno pridobiva konkurenčno prednost.

Vir: Hillson, 2001

Kot prikazuje tabela 3, Hillson (2001) definira organizacijo, ki je na prvi ravni, kot organizacijo »Naive«. Na tej ravni organizacija nima definirane strukturiranega pristopa k projektom. Organizacija se ne zaveda projektnega managementa. Proces upravljanja pa so v organizaciji ponavljajoči se in reaktivni. Na tej ravni se organizacija ne poskuša učiti iz preteklih napak in se ne pripravlja na prihodnje grožnje in negotovosti. Druga raven predstavlja organizacijo »Novice«. Na tej ravni organizacija

eksperimentira z upravljanjem projektov s pomočjo majhnega števila imenovanih posameznikov. Organizacija svojih procesov nima generično strukturiranih. Čeprav se v organizaciji zavedajo potencialnih koristi managementa projektov, organizacija »Novice« ne izvaja učinkovito procesov projektnega managementa, kar predstavlja veliko slabost. Tretja raven predstavlja organizacijo »*Normalised*«. Večina projektno usmerjenih organizacij si prizadeva doseči nivo »*Normalised*«. Na tem nivoju se vodenje projektov izvaja v vseh področjih poslovanja. Generični procesi projektnega managementa so razširjeni in formalizirani. Organizacija se na tem nivoju zaveda koristi projektnega managementa na vseh ravneh organizacije, čeprav koristi ni mogoče v celoti doseči. Četrta raven predstavlja organizacijo »*Natural*«. Organiziranost in kultura organizacije ne tem nivoju temeljita izključno na projektnem managementu. Organizacija ima proaktivni pristop k upravljanju projektov. Proaktivni pristop je vključen v vse vidike poslovanja, projektni management pa je vzpostavljen na vseh nivojih organizacije. Vsi projekti v organizaciji temeljijo na informacijah, ki se aktivno uporabljajo za izboljšanje poslovnih procesov in pridobivanje konkurenčne prednosti.

Hillson (2001) definira model ProMMM tudi v smislu štirih atributov:

- *kultura* (tabela 4);
- *proces* (tabela 5);
- *izkušnje* (tabela 6);
- *uporaba oziroma aplikacija* (tabela 7).

Tabela 4: Atribut kultura

Raven	Kultura
»Naive«	Ozaveščenost projektnega vodenja med zaposlenimi v organizaciji ne obstaja. Organizacija ni naklonjena spremembam. Spremembe trenutnih procesov ne pridejo v poštev.
»Novice«	Projektni pristop predstavlja dodatne režijske stroške s spremenljivimi koristmi. Upravljanje projektnega managementa se uporablja le za izbrane projekte.
»Normalised«	V organizaciji je politika vodenja projektov sprejeta in dobrodošla. Organizacija je pripravljena investirati v znanje z namenom višanja dobičkov.
»Natural«	Organizacija je predana projektneemu managementu od zgoraj navzdol. Vodstvo daje zgled ostalim zaposlenim. Proaktivna raba projektnega managementa je nagrajena in spodbujana.

Vir: Hillson, 2001

Tabela 5: Atribut proces

Raven	Proces
»Naive«	V organizaciji ne obstajajo formalni procesi.
»Novice«	V organizaciji le redko uporabljajo formalne metode. Formalni generični postopki še vedno niso vzpostavljeni. Učinkovitost procesov je močno odvisna od spretnosti posameznikov in internih projektne skupin ter razpoložljive zunanje podpore.
»Normalised«	Generični procesi se nanašajo na večino ali vse projekte v organizaciji. Formalni procesi so integrirani v sistem kakovosti. Obstaja aktivna dodelitev in upravljanje proračuna projektov na vseh ravneh. Potreba po zunanji podpori je omejena, saj znanje obstaja znotraj organizacije.
»Natural«	Poslovni procesi so projektne narave. Upravljanje projektov je integrirano v celotno poslovanje. Procesni se nenehno preverjajo in posodablajo. Meritve projektne uspešnosti so konstantne in predstavljajo stalne povratne informacije za izboljševanje poslovnih procesov.

Vir: Hillson, 2001

Tabela 6: Atribut izkušnje

Raven	Izkušnje
»Naive«	V organizaciji ni razumevanja projektних načel in jezika projektnega managementa.
»Novice«	Izkušnje so omejene na posameznike, ki so morda v preteklosti pridobili malo formalne ali neformalne izobrazbe.
»Normalised«	Organizacija je podprta s strokovnim znanjem. Zaposleni so uradno usposobljeni in posedujejo osnovno znanje o projektne pristopu in vodenju. V organizaciji obstaja razvoj posebnih procesov in orodij.
»Natural«	Vsi zaposleni v organizaciji se zavedajo prednosti projektnega managementa in uporabljajo osnovne veščine. Učenje iz izkušenj je del procesa. Organizacija redno izvaja zunanja usposabljanja, ki so namenjena izboljšanju spretnosti, povezanih s projektne managementom.

Vir: Hillson, 2001

Tabela 7: Atribut uporaba (aplikacija)

Raven	Uporaba (aplikacija)
»Naive«	V organizaciji ne obstaja strukturirana uporaba. Namenska sredstva ne obstajajo. Prav tako ne obstajajo orodja za boljšo rabo projektnega managementa.
»Novice«	V organizaciji obstaja nedosledna uporaba veščin. Osebe izkazuje spremenljivo razpoložljivost pri uporabi projektnega managementa. Obstaja ad-hoc nabor orodij in metod, namenjenih projektne managementu.
»Normalised«	Obstaja formalizirana uporaba, ki se dosledno uporablja za vse projekte. Viri so vedno na razpolago. V organizaciji je nabor orodij in metod vgrajen.
»Natural«	Uporaba je integrirana v vse dejavnosti in je sekundarnega pomena. Projektne poročanje in odločanje je del organizacije. Organizacija uporablja nesodobnejše metode in orodja.

Vir: Hillson, 2001

Definirani atributi (prikazani v zgornjih tabelah) omogočajo organizaciji, da lahko oceni trenutne procese upravljanja predhodno dogovorjenih meril. Organizacija lahko meri in določa realne cilje za izboljšave ter hkrati meri napredek organizacije v smeri okrepljene sposobnosti uporabe projektnega managementa.

Hillson (2003, str. 298–311) navaja, da je pri zbiranju podatkov za namene ocene zrelosti v organizaciji z vprašalnikom ProMMM zaželen tudi razgovor oziroma osebni intervju.

Namen razgovora je natančno in sprotno dopolnjevanje in izboljševanje ter podkrepitev končnih rezultatov, ki so vključeni v oceno zrelosti.

Zaradi ohlapnosti in omejenega vprašalnika lahko odgovori predstavljajo subjektivno mnenje anketiranca. Znano je, da vprašalnik ocenjuje le dožemanje anketiranih in s tem le njihovo percepcijo. Pristop z uporabo vprašalnika je omejen tudi v obsegu. Vprašalnik lahko obravnava le zadeve oziroma težave, navedene v vprašalniku, zato se pogosto pojavijo tudi razlike v interpretaciji oziroma razlagi pomena vprašanj med anketiranci, posebej takrat, ko koncepti anketirancem niso poznani ali gre za jezikovne razlike (Hillson, 2003, str. 298–311).

2 Metodologija

Raziskavo s področja ocene zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih je spodbudilo predhodno raziskovanje področja zrelosti projektnega managementa v izbranih slovenskih podjetjih, ki smo ga izvedli v letu 2016 na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru. Že v preteklosti smo ugotovili, da postaja uporaba projektnega managementa v Sloveniji vse bolj cenjena in priznana disciplina. Grofelnik, Gajšek in Kovač (2016, str. 3) trdijo, da se v Sloveniji proizvodna podjetja trudijo strukturirati in formalizirati pristop k vodenju projektov, da bi lahko začela izkoriščati prednosti proaktivnega upravljanja projektov v vseh vidikih poslovanja. Tako se je pojavilo vprašanje, kaj se dogaja na področju uporabe projektnega managementa na področju logistike. Po pregledu razpoložljive literature smo ugotovili, da na področju ocene zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih ni nobenega prispevka, zato smo lahko definirali raziskovalno vprašanje, ki je temelj raziskovalne naloge.

V teoretičnem delu raziskave smo najprej pregledali znanstveno literaturo s področja projektnega managementa. V raziskavo smo prav tako vključili pregled teorije zrelostnih modelov. Na koncu teoretičnega dela smo izbrali dva modela, ki smo ju kasneje uporabili za izvajanje ankete. Na podlagi pridobljenih podatkov iz ankete smo opravili analizo in posledično pridobili oceno, ki je delni cilj naše raziskave. Na podlagi analize podatkov smo kasneje interpretirali pridobljene rezultate in na koncu podali odgovor na zastavljeno raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili za namene raziskave.

2.1 Metode pridobivanja in zbiranja podatkov

Za nabor raziskovalnih podatkov smo oblikovali spletni anketni vprašalnik, ki je vseboval šestnajst vprašanj. Vprašalnik smo povzeli po Office of Government Commerce (2008) in Hillsonu (2001). Sestavljen je bil iz dveh delov, na začetku pa je vseboval tudi nagovor anketirancu in kratko obrazložitev ankete. Prvi del vprašalnika je vseboval devet

vprašanj in je temeljil na modelu P3M3. Drugi del vprašalnika pa je temeljil na vprašanjih, ki izhajajo iz zrelostnega modela ProMMM, in je vseboval sedem vprašanj.

Model P3M3, ki je bil vključen v prvi del vprašalnika, je bil namenjen samoocelitvi zrelosti projektnega managementa v posamezni organizaciji. Temeljil je torej na samooceni zrelosti projektnega managementa v anketiranih organizacijah. Sestavljen je bil iz vprašanj, ki se navezujejo na organizacijo, hkrati pa vključujejo vprašanja s področja upravljanja organizacije, nadzora vodenja, angažiranja deležnikov, obvladovanja tveganja, organizacijskega upravljanja in upravljanja virov organizacije. Ocena pridobljenih odgovorov, ki smo jo kasneje izračunali, nam je zagotovila vpogled v stopnjo zrelosti projektnega managementa v organizaciji.

Drugi del vprašalnika, ki je temeljil na modelu ProMMM, nam je omogočil ocenjevanje organizacijske sposobnosti vodenja projektov. Vprašalnik je bil sestavljen tako, da lahko ocenimo oziroma primerjamo procese projektnega managementa v organizaciji. Vprašalnik nam je omogočil prepoznavo ocene zrelosti v organizacij v povezavi s projektnim managementom.

Izvedbeni del zbiranja podatkov je potekal tako, da smo predhodno zožili ciljno populacijo in se na koncu omejili na velika slovenska logistična podjetja. Izbor podjetij je temeljil na področju, kamor spadajo podjetja s SKD (Braunsberger, 2010), ki se uvrščajo pod področje delovanja H – Promet in skladiščenje. Za namene naše raziskave smo se omejili in izbrali samo velika podjetja (nad 250 zaposlenih). V Sloveniji je bilo v letu 2017 trinajst registriranih velikih pravnih ali fizičnih subjektov, ki jih lahko uvrstimo v klasifikacijo H. Kontaktne podatke podjetij, ki smo jih anketirali, smo pridobili s pomočjo spleta in drugih komunikacijskih kanalov. S pomočjo elektronske pošte smo anketo posredovali izbranim podjetjem.

Ciljni populaciji smo posredovali anketni vprašalnik, ki smo ga oblikovali s pomočjo spletnega orodja 1ka.si. Anketa se je izvajala med avgustom in novembrom 2017. Pridobljene podatke smo po končanem anketiranju vnesli v bazo podatkov in jih nato

analizirali. Od trinajstih organizacij, ki smo jim poslali anketni vprašalnik, ga je v celoti ali vsaj deloma izpolnilo 76,92 % celotne populacije, kar predstavlja deset organizacij.

2.2 Opredelitev problema in raziskovalnega vprašanja

Kot smo že predhodno omenili, postajata projektni management in projektni način dela v organizacijah vse bolj cenjena in priznana disciplina tudi v Sloveniji. Podjetja tako uvajajo projektni pristop in opuščajo zastarele managerske pristope, ki so se izkazali za neučinkovite in počasne. Zaradi vse večje konkurence in potrebe po hitri odzivnosti se je izkazala uporaba projektnega managementa za odlično izbiro v organizacijah, metrika oziroma ocena zrelosti stopnje projektnega managementa pa je posledično postala nuja. Zaradi ugotovitev, da v Sloveniji ne obstaja raziskava, ki bi temeljila na oceni zrelosti projektnega managementa na področju logistike, smo se odločili, da jo s pomočjo uporabe dveh zrelostnih modelov izvedemo sami.

Osrednje raziskovalno vprašanje, ki smo ga preverjali v magistrskem delu, se glasi: »Kakšna je stopnja zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih?«

Tako smo skušali ugotoviti, ali velika slovenska logistična podjetja uporabljajo pristop projektnega managementa in kolikšna je stopnja zrelosti projektnega managementa na izbranem vzorcu in področju.

3 Rezultati

V nadaljevanju bomo predstavili rezultate, ki smo jih pridobili s pomočjo anketiranja velikih slovenskih logističnih podjetij. Rezultati so prikazani v podpoglavjih Analiza podatkov P3M3 in Analiza podatkov ProMMM.

3.1 Analiza podatkov P3M3

Poglavje prikazuje analizo, ki smo jo opravili na podlagi izvedene ankete v ciljnih organizacijah s pomočjo prvega dela vprašalnika v prilogi 1. Prikazani so povzetki odgovorov na vprašanja, na katera so organizacije odgovarjale, frekvenca odgovorov za posamezne ravni in odstotek organizacij v povezavi z ravnjo. Na koncu vsakega obravnavanega vprašanja je izračunana tudi povprečna ocena za posamezno vprašanje, ki temelji na stopnjah ravni in številu odgovorov (frekvenci).

Tabela 8: Opredelitev organizacije

Raven	Odgovor	Frekvenca	Odstotek
1	Procesi v organizaciji običajno niso dokumentirani, ne obstajajo oziroma obstajajo le opisi procesov. Praksa je določena z dogodki, ki temeljijo na osebnih preferencah posameznikov. Delovanje organizacije je spremenljivo. Uspešne pobude temeljijo na kompetencah ključnih posameznikov. Organizacija ni sposobna ponavljati preteklih uspehov. Uspehi v organizaciji so pogosto doseženi s proračunskimi in drugimi prekoračitvami. V organizaciji so procesi pogosto nerazviti in nepopolni. Podporne dokumentacije za izvedbo procesov je malo oziroma ne obstaja. Terminologija v organizaciji ni standardizirana.	0	0 %
2	V organizaciji obstaja vzpostavljena osnovna praksa upravljanja. Obstajajo ključni posamezniki, ki lahko dokažejo uspešno evidenco podatkov. Organizacija je sposobna ponavljati uspehe. Pobude se izvajajo in upravljajo v skladu z dokumentnimi načrti. Organizacija ima probleme z vzpostavitvijo ukrepov za doseganje uspeha. Obstajajo nejasnosti glede odgovornosti za doseganje ciljev projekta. Obstajajo nejasnosti in nedoslednost pri upoštevanju poslovnih	1	10 %

	ciljev. Obstajajo pomanjkanje integriranega upravljanja tveganj in pomanjkljivosti v komunikacijski strategiji.		
3	Organizacija ima upravljanje in tehnične postopke dokumentirane. Postopki so standardizirani in integrirani. Obstaja verjetnost ustanovitve delovne skupine, ki je odgovorna za ohranjanje skladnosti in doseganje boljših procesov v celotni organizaciji. Višje vodstvo je transparentno in dosledno ter zagotavlja aktivno in ozaveščeno podporo. V organizaciji obstaja program usposabljanja posameznikov, razvoja veščin in znanja. Organizacija se zaveda vodenja kakovosti. Organizacija nenehno izboljšuje procese, izvaja strokovne preglede izdelkov in odpravlja morebitne pomanjkljivosti. Proces se izvajajo proaktivno, standardne postopke pa lahko organizacija prilagaja posebnim okoliščinam v skladu s predpisanimi smernicami.	5	50 %
4	Organizacija dokazuje zrelo ravnanje z določenimi postopki. Obstaja metrika nadzovanja. V organizaciji obstajajo dokazi kvantitativnih ciljev kakovosti in procesne učinkovitosti. Izmerjeni podatki prispevajo k uspešnosti organizacije in omogočajo analizo portfelja. Pomagajo pri ugotavljanju trenutne zmogljivosti in zaznavanja omejitev. Najvišje vodstvo aktivno išče inovativne pristope. Uporaba metrike v organizaciji ponuja vodstvu učinkovit nadzor in opredeljevanje procesov. Obstaja možnost prilagajanja pobud ne glede na izgubo kakovosti v organizaciji.	3	30 %
5	Organizacija se osredotoča na optimizacijo svojih kvantitativno upravljanih procesov z namenom prilagajanja spreminjajočim se poslovnim potrebam in zunanjim dejavnikom. Organizacija je sposobna predvideti prihodnje potrebe zmogljivosti in zahteve glede na zmogljivost za izpolnjevanje dobavnih izzivov. Znanje, pridobljeno s strani organizacije, omogoča razumevanje vzrokov variance. Organizacija je zmožna dokazati izboljšavo neprekinjenih procesov s pomočjo kvantitativnih povratnih informacij. Obstaja uskladitev organizacijskih ciljev s poslovnimi načrti.	1	10 %
	Skupaj	10	100 %
	Povprečje	3,40	

Vir: Osebni vir

Tabela 8 prikazuje rezultate prvega vprašanja iz vprašalnika, ki se navezuje na model P3M3. Anketirane organizacije so pri tem vprašanju izbirale med opisnimi odgovori in izbrale odgovor, ki najbolje opisuje njihovo organizacijo. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena organizacija izmed anketiranih, drugi odgovor (raven 2) je izbrala ena organizacija (10 %), tretji odgovor (raven 3) je izbralo največ organizacij, kar polovica anketiranih (5), četrti odgovor (raven 4) najbolje opisuje tri (30 %) izmed anketiranih organizacij in peti odgovor (raven 5) eno (10 %) izmed desetih anketiranih organizacij. Povprečna ocena odgovorov na prvo vprašanje tako znaša 3,40 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 9: Nadzor upravljanja v zvezi s projektnim managementom

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	V organizaciji se termin projektno vodenje ne uporablja dosledno. Ta termin posamezne interesne skupine interpretirajo drugače oziroma ga ne razumejo. Projekti se izvajajo in upravljajo v soodvisnosti posameznih projektnih vodij.	0	0 %
2	Redki v organizaciji dojemajo koncept projektnega vodenja. Vključujejo se lokalni strokovnjaki, ki imajo izkušnje iz projektnega vodenja in delajo na različnih projektih.	4	40 %
3	V organizaciji je vzpostavljen konsistenten in dosleden pristop k projektni organizaciji, ki temelji na standardnih postopkih in metodah. Življenjski cikel projekta se ne osredotoča samo na začetek projekta, temveč vključuje tudi razvojne dejavnosti in dejavnosti po povzetju projekta, pregled, preverjanje, izvajanje in predajo projekta.	2	20 %
4	Organizacija smatra projektno vodenje kot strateško pomembno. Obstaja zavedanje, da se je treba vključiti s poslovnimi in strateško načrtovanimi funkcijami. Poudarek je na kvantitativnem upravljanju in merjenju uspešnosti.	4	40 %
5	Nadzor vodenja projekta je optimiziran tako, da je učinkovit in uspešen z organizacijskega vidika. Projekti v podjetju se redno ocenjujejo, saj se s tem zagotavlja usklajenost s poslovnimi imperativi, strategijo organizacije in načrti.	0	0 %
	Skupaj	10	100 %
	Povprečje	3,00	

Vir: Osebni vir

Anketirane organizacije so pri drugem vprašanju (tabela 9) vprašalnika P3M3 odgovarjale na vprašanje, ki opredeljuje nadzor upravljanja v zvezi s projektnim managementom. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena organizacija. Drugi odgovor, ki opisuje raven 2, so izbrale štiri organizacije, kar predstavlja 40 % celotne populacije. V opisu tretjega odgovora (raven 3) sta se našli dve (20 %) izmed anketiranih organizacij. Četrty odgovor, ki ga opredeljuje raven 4, so izbrale štiri organizacije (40 %). Zadnjega odgovora (raven 5) pa ni izbrala nobena izmed organizacij. Povprečna ocena odgovorov na drugo vprašanje znaša 3,00 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 10: Upravljanje koristi v organizaciji z vidika projektnega managementa

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	V organizaciji obstaja spoznanje, da se pojem upravljanja koristi lahko razlikuje od rezultatov projekta.	0	0 %
2	Prednosti koristi so v organizaciji poznane kot sestavni del poslovnih zadev. Obstajajo lahko nekatere dokumentacije o tem, kdo je odgovoren za posamezne koristi in njihovo realizacijo, vendar je malo verjetno, da se bodo koristi zasledovale dosledno in skozi projekt.	3	30 %
3	Organizacija ima centralno voden okvir za opredelitev in sledenje zagotavljanja koristi iz projektnih rezultatov.	2	20 %
4	V okviru pristopov projektnega managementa ima organizacija vdelano upravljanje koristi. S tem organizacija daje poudarek na zagotavljanje uspešnosti poslovanja iz naslova projektnih rezultatov.	5	50 %
5	Prednost upravljanja realizacije je vgrajena v organizacijski pristop k spremembam in je ocenjena kot del razvoja organizacijske strategije. Metrike poslovne uspešnosti so med sabo povezane in nudijo podporo pri priznavanju realizacije.	0	0 %
	Skupaj	10	100 %
	Povprečje	3,20	

Vir: Osebni vir

Tabela 10 prikazuje rezultate tretjega vprašanja iz vprašalnika P3M3. Anketirane organizacije so pri tem vprašanju izbirale med opisnimi odgovori in izbirale odgovor, ki

najbolje opisuje upravljanje koristi v njihovi organizaciji. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena organizacija izmed anketiranih, drugi odgovor (raven 2) so izbrale tri organizacije (30 %), tretji odgovor (raven 3) sta izbrali dve organizaciji (20 %), četrti odgovor (raven 4) pa najbolje opisuje polovico (50 %) anketiranih organizacij. Petega odgovora (raven 5) ni izbrala nobena (0 %) izmed anketiranih organizacij. Povprečna ocena odgovorov na tretje vprašanje znaša 3,20 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 11: Finančni management organizacije z vidika projektnega managementa

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Finančna kontrola ne obstaja oziroma je zelo majhna. V organizaciji obstaja pomanjkanje odgovornosti in spremljanje izdatkov projektov.	0	0 %
2	Poslovne prakse so izdelane v različnih oblikah. Bolj formalni primeri predstavljajo razloge za pridobitev zavezanosti organizacije projektom.	1	10 %
3	Organizacija ima vzpostavljene standarde za pripravo poslovnih načrtov in postopkov za opravljanje projektov skozi njihov celotni življenjski cikel. Projektni vodja spremlja stroške, povezane z izdatki, v skladu z organizacijskimi smernicami in postopki. Organizacija ima opredeljene vmesnike z drugimi finančnimi funkcijami v organizaciji.	4	40 %
4	Organizacija je sposobna učinkovito izrabiti naložbene priložnosti v povezavi z razpoložljivostjo sredstev in drugih virov. Poslovni primeri so ovrednoteni, naložbene odločitve pa so ratificirane glede na poslovanje. Upravljanje proračuna projektov je učinkovito. Izvedba projekta se spremlja s stroškovnega vidika, hkrati pa se primerja s predhodnim načrtovanjem. Za dokazovanje učinkovitosti projektov se uporabljajo stroškovni modeli.	5	50 %
5	Finančna kontrola je v celoti integrirana z interesi organizacije. Tehnike ocenjevanja vrednosti se nenehno preverjajo. Ocena primerjave je ključna za izboljšanje ocene v celotni organizaciji.	0	0 %
	Skupaj	10	100 %
	Povprečje	3,40	

Vir: Osebni vir

Anketirane organizacije so pri četrtem vprašanju (tabela 11) vprašalnika P3M3 odgovarjale na vprašanje, ki opredeljuje finančni management organizacije z vidika projektnega managementa. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena organizacija. Drugi odgovor, ki opisuje raven 2, je izbrala ena organizacija (10 %). Za opis tretjega odgovora (raven 3) so se opredelile štiri (40 %) izmed anketiranih organizacij. Četrty odgovor, ki ga opredeljuje raven 4, je izbralo pet organizacij (50 %). Zadnjega odgovora (raven 5) ni izbrala nobena izmed organizacij. Povprečna ocena odgovorov na četrto vprašanje znaša 3,40 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 12: Upravljanje tveganj v povezavi s projektnim managementom

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Obstaja nekaj dokazov o upravljanju tveganj, vendar upravljanje tveganj na organizacijo ne učinkuje.	0	0 %
2	Organizacija pri določenih projektih uporablja upravljanje tveganj, vendar obstajajo nedoslednosti v pristopu in predanosti upravljanja tveganj ter pri uvajanju omenjenega.	2	20 %
3	Upravljanje tveganj je definirano kot centralno opredeljen proces, zavedanje organizacije o politiki upravljanja tveganj je ključno.	4	40 %
4	Sistem upravljanja tveganj v organizaciji učinkovito deluje. Sistem je integriran v organizacijo. Vrednost obvladovanja tveganj se lahko dokaže skozi organizacijski vidik. Odločanje vključuje analizo tveganja.	3	30 %
5	Sistem obvladovanja tveganj je vgrajen v organizacijsko kulturo in podpira vsa odločanja v zvezi z izvedbo projektov.	1	10 %
	Skupaj	10	100 %
	Povprečje	3,30	

Vir: Osebni vir

Tabela 12 prikazuje rezultate petega vprašanja iz anketnega vprašalnika. Anketirane organizacije so pri tem vprašanju izbirale med opisnimi odgovori in izbrale odgovor, ki najbolje opisuje upravljanje tveganj v njihovi organizaciji v povezavi s projektnim managementom. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena izmed anketiranih organizacij, drugi odgovor (raven 2) sta izbrali dve organizaciji (20 %), tretji odgovor

(raven 3) so izbrale štiri organizacije (40 %), četrti odgovor (raven 4) pa najbolje opisuje tri (30 %) anketirane organizacije. Peti odgovor (raven 5) je izbrala ena (10 %) izmed anketiranih organizacij. Povprečna ocena odgovorov na peto vprašanje znaša 3,30 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 13: Pristop organizacije k upravljanju deležnikov

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Upravljanje deležnikov in komunikacija s projekti se redko uporabljata kot orodje.	0	0 %
2	Določeni projekti v organizaciji imajo učinkovito komunikacijo, vendar je omenjeno bolj povezano z osebno pobudo posameznikov in ne kot uvajanje strukturiranih pristopov s strani organizacije.	1	10 %
3	Upravljanje in komunikacija z deležniki projekta sta dosledna in centralno vodena pristopa.	7	70 %
4	Organizacija uporablja sofisticirane tehnike za analizo. Učinkovito sodeluje z okoljem interesnih skupin in uporablja kvantitativne meritve za podkrepitev informacij glede ocene učinkovitosti.	1	10 %
5	Komunikacija je optimizirana. Temelji na širokem poznavanju okolja deležnikov. Organizacija lahko dosega cilje projekta.	1	10 %
	Skupaj	10	100 %
	Povprečje	3,20	

Vir: Osebni vir

Tabela 13 prikazuje rezultate šestega vprašanja iz anketnega vprašalnika, ki opisuje pristop organizacije k upravljanju deležnikov v povezavi s projektnim managementom. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena izmed anektiranih organizacij, drugi odgovor (raven 2) je izbrala ena organizacija (10 %), tretji odgovor (raven 3) je izbralo sedem organizacij (70 %), četrti odgovor (raven 4) pa najbolje opisuje eno (10 %) izmed anketiranih organizacij. Peti odgovor (raven 5) je izbrala samo ena (10 %) izmed anketiranih organizacij. Povprečna ocena odgovorov na šesto vprašanje znaša 3,20 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 14: Organizacijsko upravljanje v povezavi s projektnim managementom

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	V organizaciji obstaja neformalno vodenje projektov. Povezave širših organizacijskih kontrol so nedefinirane.	0	0 %
2	Projektno vodenje z organizacijskega vidika dobiva obliko z »ad hoc« kontrolo. Oblika je tako brez jasne strateške kontrole.	2	20 %
3	Organizacija nadzor strateškega vodenja dosledno uporablja. Z uporabo struktur odločanja je mogoče nadzorovati projekte in usklajevati projekte s potrebami organizacije.	4	40 %
4	Procesi odločanja, ki so povezani z izvedbo projektov, so prilagojeni in integrirani v širše okolje organizacijskega upravljanja uspešnosti, poročanja in splošnega upravljanja.	4	40 %
5	Ureditev upravljanja projektov je eden izmed ključnih vidikov organizacijskega nadzora. Ključno je dokazljivo poročanje na ravni izvršilnega odbora. Prav tako so jasno definirani lastništvo in nadzor ter odgovornosti, ki so vgrajene v organizaciji.	0	0 %
	Skupaj	10	100 %
	Povprečje	3,20	

Vir: Osebni vir

Anketirane organizacije so pri sedmem vprašanju (tabela 14) vprašalnika P3M3 odgovarjale na vprašanje, ki opredeljuje organizacijsko upravljanje v povezavi s projektnim managementom. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena organizacija. Drugi odgovor, ki opisuje raven 2, sta izbrali dve organizaciji (20 %). Za opis tretjega odgovora (raven 3) so se opredelile štiri (40 %) izmed anketiranih organizacij. Četrti odgovor, ki ga opredeljuje raven 4, so prav tako izbrale štiri organizacije (40 %). Zadnjega odgovora (raven 5) ni izbrala nobena izmed organizacij. Povprečna ocena odgovorov na sedmo vprašanje znaša 3,20 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 15: Organizacija in njeno upravljanje virov

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	V organizaciji je moč opaziti malo učinkovitega upravljanja sredstev, ki so ključna za uspešno izvajanje projektov.	0	0 %
2	Viri so razporejeni v organizaciji, vendar je malo dokazov o doslednem pristopu do virov pridobivanja, načrtovanja in upravljanja podpore projektov.	1	10 %
3	Organizacija ima centralno določen in sprejet niz postopkov in procesov upravljanja virov.	7	70 %
4	Upravljanje virov projektov je obravnavano na strateški ravni organizacije. Obstajajo dokazi o upravljanju zmogljivosti virov in o načrtovanju zmogljivosti. Tako lahko organizacija zadovolji potrebe za izvedbo projektov.	1	10 %
5	Razporejanje virov v organizaciji je optimalno. Obstajajo jasni dokazi o uravnoteženi obremenitvi in učinkoviti uporabi notranjih in zunanjih virov organizacije, ki so definirani in v skladu s strategijo virov.	0	0 %
	Skupaj	9	90 % (10 % – ni odgovora)
	Povprečje	3,00	

Vir: Osebni vir

Anketirane organizacije so pri osmem vprašanju (tabela 15) vprašalnika P3M3 odgovarjale na vprašanje, ki opredeljuje organizacijo in njeno upravljanje virov. V tem primeru je odgovorilo samo devet organizacij, ena organizacija (10 %) pa odgovora ni podala. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena organizacija. Drugi odgovor, ki opisuje raven 2, je izbrala ena organizacija (10 %). Za opis tretjega odgovora (raven 3) se je opredelilo sedem (70 %) izmed anketiranih organizacij. Četrty odgovor, ki ga opredeljuje raven 4, je izbrala ena organizacija (10 %). Zadnjega odgovora (raven 5) ni izbrala nobena izmed organizacij. Povprečna ocena odgovorov na osmo vprašanje znaša 3,00 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 16: Organizacija

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Prepoznava projekte in jih vodi drugače kot svoje tekoče poslovanje. Projekti lahko neuradno tečejo brez standardnih postopkov ali sistema sledenja.	0	0 %
2	Zagotavlja, da vsak projekt teče na način definiranih procesov projekta in ima minimalno določen standard izvedbe. Obstaja lahko omejena usklajenost ali pa usklajevanje med projekti.	3	30 %
3	Ima svojo centralno definirano obvladovanje posameznih projektov in se lahko prilagaja posameznim procesom, tako da ustreza tudi posebnim projektom in njihovem izvajanju.	4	40 %
4	Lahko pridobi in ohrani posebne meritve o svoji uspešnosti projektnega vodenja ter vodi management kakovosti, katerega namen je boljša predvidljivost in nadzor prihodnje uspešnosti projektnega managementa.	2	20 %
5	Se zavezuje in stalno izboljšuje procese s pomočjo proaktivne politike obravnave problema in upravljanja tehnologij. Namen organizacije je konstantno izboljševanje delovanja v daljšem časovnem obdobju in optimizacija procesov.	0	0 %
	Skupaj	9	90 % (10 % – ni odgovora)
	Povprečje	2,89	

Vir: Osebni vir

Tabela 16 prikazuje rezultate devetega, zadnjega vprašanja iz anketnega vprašalnika P3M3. Opisuje pa samo organizacijo. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena izmed anketiranih organizacij, drugi odgovor (raven 2) so izbrale tri organizacije (30 %), tretji odgovor (raven 3) so izbrale štiri organizacije (40 %), četrti odgovor (raven 4) pa najbolje opisuje dve (20 %) izmed anketiranih organizacij. Petega odgovora (raven 5) ni izbrala nobena (0 %) izmed devetih anketiranih organizacij. Ena organizacija (10 %) odgovora na vprašanje ni podala. Povprečna ocena odgovorov na deveto vprašanje znaša 2,89 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše drugi odgovor, ki ga opredeljuje raven 2, delno pa tudi tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

3.2 Analiza rezultatov ProMMM

Poglavje prikazuje analizo rezultatov drugega dela vprašalnika v prilogi 1, ki smo jo izvedli s pomočjo izvedene ankete v ciljnih organizacijah. Prikazana je analiza, ki se nanaša na vprašalnik ProMMM. Na naslednja vprašanja je v celoti odgovorilo devet izmed trinajstih anketiranih organizacij.

Tabela 17: Projektni management v povezavi s poslovnim uspehom

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Projektni management ni potreben za uspeh organizacije.	0	0 %
2	Projektni management je priporočljiv, vendar včasih nepotreben.	3	33 %
3	Projektni management je prepoznan in je del poslovanja organizacije.	4	45 %
4	Projektni management je dobrodošel in bistveno prispeva k poslovnemu uspehu organizacije.	2	22 %
	Skupaj	9	100 %
	Povprečje	2,89	

Vir: Osebni vir

Tabela 17 prikazuje rezultate prvega vprašanja, ki se nanaša na vprašanja zrelostnega modela ProMMM. Vprašanje temelji na mnenju organizacije, ali je projektni management ključen za njihov poslovni uspeh. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena izmed anketiranih organizacij. Odgovor dve (raven 2) so izbrale tri organizacije (33 %). Štiri organizacije (45 %) so izbrale odgovor tri (raven 3). Dve (22 %) izmed vseh anketiranih organizacij pa menita, da spadata v raven 4 (odgovor 4). Povprečna ocena odgovorov na prvo vprašanje vprašalnika ProMMM znaša 2,89 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše drugi odgovor, ki ga opredeljuje raven 2, delno pa tudi tretji odgovor, ki ga opredeljuje raven 3.

Tabela 18: Predanost organizacije proaktivnemu in sistematičnemu projektному managementu

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Ni predana.	0	0 %
2	Delno predana.	4	45 %
3	Konsistentna politika managementa.	5	55 %
4	Celostna predanost organizacije projektному managementu.	0	0 %
	Skupaj	9	100 %
	Povprečje	2,56	

Vir: Osebni vir

Anketirane organizacije so pri drugem vprašanju (tabela 18) vprašalnika ProMMM odgovarjale na vprašanje, v kakšni meri je organizacija predana proaktivnemu in sistematičnemu projektному managementu. V tem primeru nobena organizacija ni izbrala odgovora 1 (raven 1). Drugi odgovor, ki opisuje raven 2, so izbrale štiri organizacije (45 %). Za opis tretjega odgovora (raven 3) se je opredelilo pet organizacij (55 %) izmed anketiranih organizacij. Četrtega odgovora, ki ga opredeljuje raven 4, ni izbrala nobena izmed anketiranih organizacij. Povprečna ocena odgovorov na drugo vprašanje vprašalnika ProMMM znaša 2,56 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše drugi odgovor, ki ga opredeljuje raven 2.

Tabela 19: Formalnost procesov projektnega managementa

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	V organizaciji ni nikakršnih procesov projektnega managementa.	0	0 %
2	Procesi so neformalni in specifični le za določene projekte.	3	33 %
3	Generični procesi obstajajo in pokrivajo večino aspektov poslovanja.	5	56 %
4	Formalni procesi so prilagodljivi na zahteve poslovanja.	1	11 %
	Skupaj	9	100 %
	Povprečje	2,78	

Vir: Osebni vir

Tabela 19 prikazuje rezultate tretjega vprašanja, ki se nanaša na vprašanja zrelostnega modela ProMMM. Vprašanje temelji na mnenju organizacije, kako formalni so procesi projektnega managementa v njihovi organizaciji. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala

nobena izmed anketiranih organizacij. Odgovor dve (raven 2) so izbrale tri organizacije (33 %). Pet organizacij (56 %) je izbralo tretji odgovor (raven 3). Ena (11 %) izmed vseh anketiranih organizacij pa meni, da spada v raven 4 (odgovor 4). Povprečna ocena odgovorov na tretje vprašanje vprašalnika ProMMM znaša 2,78 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše drugi odgovor, ki ga opredeljuje raven 2, delno pa je mogoče zaznati tudi raven 3.

Tabela 20: Stabilnost in zrelost procesov projektnega managementa

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	V organizaciji ni nikakršnih procesov projektnega managementa.	0	0 %
2	Procesi projektnega managementa so nezreli in se še vedno razvijajo.	3	33 %
3	Procesi projektnega managementa so stabilni in zreli.	6	67 %
4	Procesi projektnega managementa se konstantno posodobljajo.	0	0 %
	Skupaj	9	100 %
	Povprečje	2,67	

Vir: Osebni vir

Tabela 20 prikazuje rezultate četrtega vprašanja, ki se nanaša na vprašalnik zrelostnega modela ProMMM. Vprašanje temelji na mnenju organizacije, kako stabilni in zreli so procesi projektnega managementa v njihovi organizaciji. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena izmed anketiranih organizacij. Odgovor dve (raven 2) so izbrale tri organizacije (33 %). Šest organizacij (67 %) je izbralo tretji odgovor (raven 3). Nobena organizacija pa ni izbrala odgovora štiri (raven 4). Povprečna ocena odgovorov na četrto vprašanje vprašalnika ProMMM znaša 2,67 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše drugi odgovor, ki ga opredeljuje raven 2. Zaznati pa je mogoče tudi nagibanje v raven 3.

Tabela 21: Razumevanje temeljnih principov projektnega managementa s strani zaposlenih

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Nerazumevanje.	0	0 %
2	Osnovno razumevanje.	7	78 %
3	Temeljito razumevanje.	2	22 %
4	Intuitivno razumevanje.	0	0 %
	Skupaj	9	100 %
	Povprečje	2,22	

Vir: Osebni vir

Anketirane organizacije so pri petem vprašanju (tabela 21) vprašalnika ProMMM odgovarjale na vprašanje, kako dobro zaposleni razumejo temeljne principe projektnega managementa v njihovi organizaciji. V tem primeru nobena organizacija ni izbrala odgovora 1 (raven 1). Drugi odgovor, ki opisuje raven 2, je izbralo sedem organizacij (78 %). Za opis tretjega odgovora (raven 3) sta se opredelili dve organizaciji (22 %). Četrtega odgovora, ki ga opredeljuje raven 4, ni izbrala nobena izmed anketiranih organizacij. Povprečna ocena odgovorov na peto vprašanje vprašalnika ProMMM znaša 2,22 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše drugi odgovor, ki ga opredeljuje raven 2.

Tabela 22: Nivo poznavanja in strokovnega znanja zaposlenih na praktičnem področju uporabe tehnik projektnega managementa

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Nobenega znanja in poznavanja tehnik projektnega managementa.	0	0 %
2	Osnovno poznavanje standardnih tehnik.	7	78 %
3	Efektivna uporaba vseh glavnih tehnik.	2	22 %
4	Profesionalna raba vseh poznanih tehnik.	0	0 %
	Skupaj	9	100 %
	Povprečje	2,22	

Vir: Osebni vir

Tabela 22 prikazuje rezultate šestega vprašanja, ki se nanaša na vprašanja zrelostnega modela ProMMM. Vprašanje temelji na mnenju organizacije, kakšen nivo poznavanja in

strokovnega znanja imajo zaposleni na praktičnem področju uporabe tehnik projektne managementa. Prvega odgovora (raven 1) ni izbrala nobena izmed anketiranih organizacij. Odgovor dve (raven 2) je izbralo sedem organizacije (78 %). Dve organizaciji (22 %) sta izbrali tretji odgovor (raven 3). Nobena izmed anketiranih organizacij pa ne spada v raven 4 (odgovor 4). Povprečna ocena odgovorov na šesto vprašanje vprašalnika ProMMM znaša 2,22 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše drugi odgovor, ki ga opredeljuje raven 2.

Tabela 23: Obseg uporabe procesov projektne managementa

Raven	Odgovori	Frekvenca	Odstotek
1	Nobene uporabe procesov projektne managementa.	0	0 %
2	Uporaba pri občasnih projektih.	5	56 %
3	Rutinska uporaba pri vseh projektih.	4	44 %
4	Vse aktivnosti temeljijo na uporabi procesov projektne managementa.	0	0 %
	Skupaj	9	100 %
	Povprečje	2,44	

Vir: Osebni vir

Anketirane organizacije so pri sedmem vprašanju (tabela 23) vprašalnika ProMMM odgovarjale na vprašanje, kakšen je obseg uporabe procesov projektne managementa. V tem primeru nobena organizacija ni izbrala prvega odgovora (raven 1). Drugi odgovor, ki opisuje raven 2, je izbralo pet organizacij (56 %). Za opis tretjega odgovora (raven 3) so se opredelile štiri organizacije (44 %). Četrtega odgovora, ki ga opredeljuje raven 4, ni izbrala nobena izmed anketiranih organizacij. Povprečna ocena odgovorov na sedmo vprašanje vprašalnika ProMMM znaša 2,44 točke, kar pomeni, da anketirane organizacije povprečno najbolje opiše drugi odgovor, ki ga opredeljuje raven 2.

4 Razprava

Na podlagi proučitve teorije projektnega managementa, izbranih zrelostnih modelov projektnega managementa in opravljene analize podatkov, ki smo jih predhodno pridobili z anketiranjem ciljnih organizacij (in smo jih predstavili v podpoglavju 3.1 Analiza podatkov), bomo v nadaljevanju interpretirali pridobljene rezultate in skušali odgovoriti na zastavljeno raziskovalno vprašanje.

Izbran vzorec je zajemal trinajst logističnih organizacij, ki smo jih predhodno izbrali na osnovi naslednjih kriterijev:

- sedež organizacije: področje Slovenije;
- velikost organizacije: velike organizacije, nad 250 zaposlenimi;
- SKD: H – Promet in skladiščenje.

Na posredovan spletni vprašalnik se je odzvalo deset izmed trinajstih izbranih organizacij, od katerih jih je devet izpolnilo vprašalnik v celoti, ena organizacija pa je vprašalnik izpolnila nepopolno.

4.1 Interpretacija rezultatov

Poglavje vključuje interpretacijo predhodno pridobljenih rezultatov v povezavi s predhodno predstavljeno teorijo. Tako kot vprašalnik in analiza rezultatov je tudi interpretacija rezultatov razdeljena na interpretacijo rezultatov modela P3M3 in zrelostnega modela ProMMM. Ob zaključku poglavja so vprašanja zrelostnega modela ProMMM tematsko združena v štiri skupine. Predstavljen graf pa nam nazorno prikaže povprečno stanje zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih z vidika najpomembnejših atributov: kultura, procesi, izkušnje in aplikacija.

Slika 4: Polarni grafikon rezultatov vprašalnika P3M3



Vir: Osebni vir

Polarni grafikon rezultatov vprašalnika P3M3 (slika 4) prikazuje povprečne ocene stanja zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih. V povprečju je razvidno, da se črta v polarnem grafikonu giblje med tretjo in četrto ravnjo. To dokazuje tudi povprečna ocena sedmih temeljnih procesov (management virov, management koristi, management kontrole, finančni management, management deležnikov, organizacijsko upravljanje in management tveganj), ki po izračunanih podatkih znaša 3,19 točke. To pomeni, da anketirane organizacije v povprečju lahko uvrstimo v tretjo raven zrelosti projektnega managementa. Kot je predstavljeno v teoretičnem delu, raven 3 po Krajniku (2008, str. 32) predstavlja definiran proces projektnega managementa v organizaciji. Ta ima v organizaciji že vlogo standardnega poslovnega procesa organizacije, kar pomeni, da so organizacije proces projektnega managementa definirale in vanj tudi privolile. Doseganje četrte ravni in s tem obvladovanega procesa ostaja za anketirane organizacije dobro izhodišče za zastavljanje ciljev v prihodnosti in nudi veliko prostora za izboljšave v povezavi s projektnim managementom.

Podrobneje, podjetja svojo *organizacijo* vidijo kot organizacijo, kjer so upravljanje in tehnični postopki ustrezno dokumentirani, standardizirani in integrirani do meje povezovanja drugih poslovnih procesov. Obstaja verjetnost, da je v organizaciji ustanovljena skupina, ki je odgovorna za ohranjanje skladnosti in doseganje boljših procesov. Vodstvo deluje transparentno in dosledno. S tem zagotavlja aktivno in ozaveščeno podporo projektnemu managementu. Verjetno v organizaciji deluje program usposabljanja posameznikov, ki pomaga pri razvoju veščin in znanja za lažje opravljanje nalog. V organizaciji je prisotno zavedanje vodenja kakovosti, nenehnega izboljševanja procesov, izvajanja strokovnih pregledov in odpravljanja možnih pomanjkljivosti. Procesi v takšnih organizacijah se izvajajo proaktivno, standardni postopki pa se prilagajajo okoliščinam. Povprečna ocena opredelitve organizacije znaša 3,40.

Anketirane organizacije v povprečju menijo, da je v organizaciji vzpostavljen konsistenten in dosleden pristop k projektni organizaciji. Ta naj bi temeljil na standardnih postopkih in metodah. Življenjski cikel projekta se tako poleg samega začetka projekta osredotoča tudi na evolucijske dejavnosti in vse povezane dejavnosti po povzetju projekta. *Nadzor upravljanja* oziroma *management kontrole* v zvezi s projektnim managementom so organizacije povprečno ocenile s 3,00.

Anketirane organizacije s povprečno oceno 3,20 trdijo, da imajo z vidika *managementa koristi* oziroma *upravljanja koristi* centralno voden okvir. Ta jim pomaga opredeljevati in slediti zagotavljanju koristi iz projektnih rezultatov.

Z vidika *finančnega managementa* anketirane organizacije v povprečju ocenjujejo (povprečna ocena 3,40) svoje organizacije kot organizacije, ki imajo vzpostavljene standarde za pripravo poslovnih načrtov in postopkov za opravljanje projektov skozi njihov celotni življenjski cikel. Vodje so zadolžene za spremljanje stroškov v povezavi z izdatki in morajo skrbeti za izvajanje v skladu z organizacijskimi smernicami in postopki. V organizaciji je mogoče zaslediti opredeljene vmesnike z drugimi finančnimi funkcijami v organizaciji.

Anketirane organizacije so *management tveganj* v povprečju ocenile s 3,30. To pomeni, da je upravljanje tveganj v povprečju v organizacijah definirano kot centralno opredeljen proces. Ključno pa je, da obstaja zavedanje o politiki upravljanja tveganj.

Management deležnikov oziroma pristop organizacije k *upravljanju z deležniki* so anketirane organizacije v povprečju ocenile s 3,20. To nam pove, da sta upravljanje in komunikacija z deležniki projekta dosledna in centralno vodena pristopa.

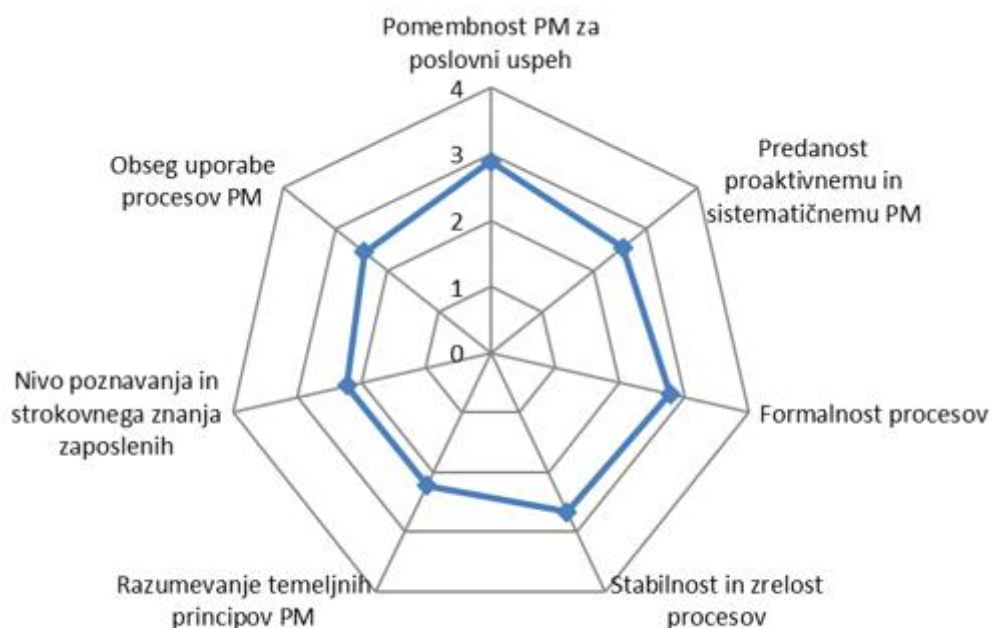
V povezavi s projektnim managementom so anketirane organizacije *organizacijsko upravljanje* ocenile s povprečno oceno 3,20. Iz tega je razvidno, da se nadzor strateškega vodenja v organizacijah dosledno uporablja. Z uporabo takšnih struktur odločanja je v organizacijah možno nadzorovati projekte in jih usklajevati s potrebami posamezne organizacije.

Povprečna ocena odgovora v povezavi z *upravljanjem virov* oziroma *managementom virov* znaša 3,00. To anketirane organizacije uvršča med organizacije, ki imajo centralno določen in sprejet niz postopkov ter procesov upravljanja virov.

Kljub vsem povprečnim ocenam, ki so znašale najmanj 3,00, pa so organizacije pri zadnjem vprašanju odgovarjale precej bolj kritično. To nam potrjuje tudi povprečna ocena, ki v tem primeru znaša (le) 2,89. Anketirane organizacije se torej v povprečju prepoznavajo kot *organizacije*, kjer vsak projekt teče na način definiranih procesov projekta, kjer ima projekt minimalno določen standard izvedbe in kjer lahko obstaja omejena usklajenost med projekti. Glede na nagibanje proti ravni 3 je moč v organizacijah delno zaznati že tudi centralno definirano obvladovanje posameznih projektov in zmožnost prilagajanja posameznim procesom, tako da ti ustrezajo tudi posebnim projektom in njihovem izvajanju.

V nadaljevanju je prikazan polarni grafikon rezultatov vprašalnika ProMMM (slika 5), ki prikazuje povprečne ocene zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih. V povprečju se črta v polarnem grafikonu giblje med ocenama 2 in 3.

Slika 5: Polarni grafikon rezultatov vprašalnika ProMMM



Vir: Osebni vir

Anketirane organizacije v povprečju ocenjujejo, da je *projektni management v povezavi s poslovnim uspehom* priporočljiv, vendar včasih nepotreben. Glede na povprečno oceno 2,89 lahko trdimo, da je projektni management tudi delno prepoznan in je v nekaterih primerih del poslovanja organizacije.

Anketirane organizacije s povprečno oceno 2,56 ocenjujejo, da so delno *predane proaktivnemu in sistematičnemu projektnemu managementu*. Rahlo je čutiti tudi prisotnost konsistentne politike managementa.

Procesi v anketiranih organizacijah so ocenjeni kot *neformalni* in specifični le za določene projekte. S povprečno oceno odgovorov 2,78 delno v nekaterih anketiranih organizacijah obstajajo tudi generični procesi, ki pa že pokrivajo večino vidikov poslovanja.

Anketirane organizacije *proces* projektnega managementa v njihovih organizacijah ocenjujejo kot *nezrele* in še vedno se razvijajoče. Glede na povprečno oceno 2,67 je ponekod moč zaznati tudi procese projektnega managementa, ki pa so že stabilni in zreli.

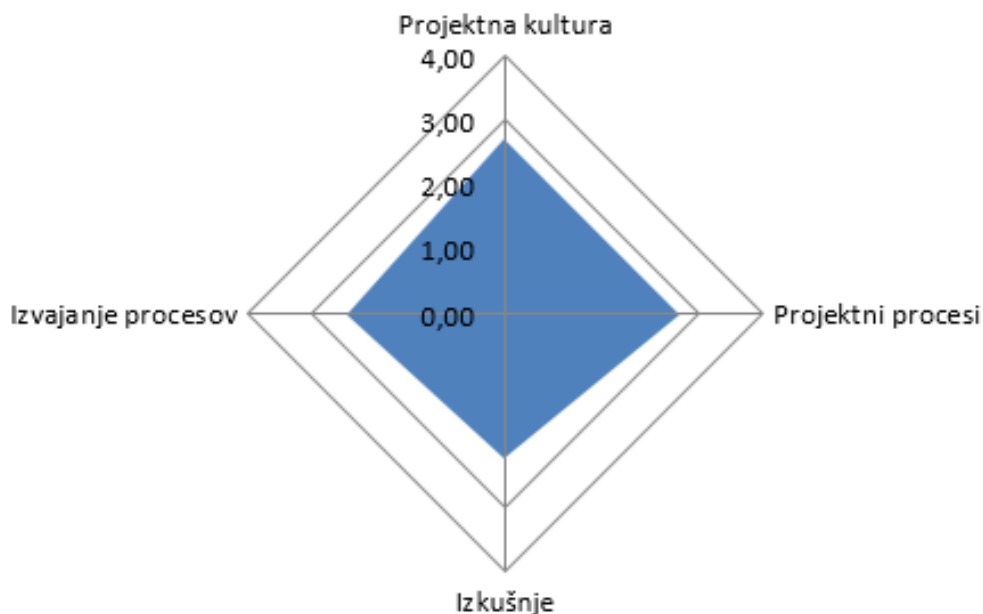
V anketiranih organizacijah je v povprečju (ocena 2,22) moč zaznati *osnovno razumevanje* temeljnih principov projektnega managementa s strani zaposlenih.

Nivo poznavanja in strokovnega znanja zaposlenih na praktičnem področju uporabe tehnik projektnega managementa lahko v povprečju (ocena 2,22) prav tako uvrstimo med osnovno poznavanje standardnih tehnik.

Obseg uporabe procesov projektnega managementa je pri anketiranih organizacijah razširjen le na uporabo pri občasnih projektih. Povprečna ocena odgovorov znaša 2,44.

V nadaljevanju je prikazana slika, iz katere so razvidne pridobljene ocene anketiranih organizacij, ki smo jih pridobili s pomočjo predhodne interpretacije rezultatov. Te smo združili v štiri tematske sklope in izračunali stopnjo zrelosti za posamezen sklop. Tako je na sliki 6 prikazana stopnja zrelosti projektnega managementa anketiranih organizacij z vidika kulture, procesov, izkušenj in izvajanja (uporaba oziroma aplikacija).

Slika 6: Zrelost po ProMMM



Vir: Osebni vir

Iz slike 6 je razvidno, da stopnja zrelosti projektne kulture v velikih slovenskih logističnih podjetjih znaša 2,72. To pomeni, da se anketirane organizacije z atributom kulture uvrščajo v drugo raven, raven »Novice«, kar pomeni, da projektni pristop v organizacijah predstavlja dodatne režijske stroške s spremenljivimi koristmi. Upravljanje projektne managementa pa se uporablja le za izbrane projekte. Delno je v organizaciji politika vodenja projektov tudi že sprejeta in dobrodošla. V nekaterih primerih so organizacije pripravljene investirati v znanje z namenom višanja dobičkov. To pomeni, da se anketirane organizacije v povprečju že približujejo ravni 3, torej ravni »Normalised«.

Anketirane organizacije so s povprečno oceno 2,72 ocenile, da so projektni procesi v celoti na ravni 2, poimenovani »Novice«. V organizacijah v povprečju redko uporabljajo formalne metode. Formalni generični postopki še vedno niso vzpostavljeni. Učinkovitost procesov pa je močno odvisna od spretnosti posameznikov in internih projektne skupin ter razpoložljive zunanje podpore. Kot pri prejšnjem atributu se prav tako organizacije na področju projektne procesov približujejo ravni 3, poimenovani »Normalised«. Organizacije tako že vzpostavljajo sistem, ki bo omogočal, da se bodo generični procesi

nanašali na večino projektov, formalni procesi pa bodo integrirani v sistem kakovosti. Ponekod naj bi obstajala tudi že aktivna dodelitev in upravljanje proračuna projektov na vseh ravneh. Potreba po zunanji podpori pa je v teh primerih omejena, saj znanje obstaja znotraj organizacije.

Kot izhaja iz slike 6, so anketirane organizacije ocenile, da so izkušnje iz projektnega managementa omejene na posameznike, ki so morda v preteklosti pridobili malo formalne ali neformalne izobrazbe. To pomeni, da so se organizacije s povprečno oceno 2,22 uvrstile v raven »Novice«.

Glede na povprečno oceno izvajanja procesov 2,44 je moč sklepati, da v anketiranih organizacijah obstaja nedosledna uporaba veščin projektnega managementa na področju uporabe oziroma aplikacije procesov. Osebe v organizacijah v povprečju izkazuje spremenljivo razpoložljivost pri uporabi projektnega managementa. Obstaja ad-hoc nabor orodij in metod, namenjenih projektne managementu. To organizacije uvršča v raven »Novice«.

4.2 Preverjanje raziskovalnega vprašanja

V magistrskem delu smo preverjali osrednje raziskovalno vprašanje, ki smo si ga zastavili na začetku raziskovanja: »Kakšna je stopnja zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih?«

Na osnovi opravljenih analiz in kasnejših interpretacij rezultatov anketiranja organizacij smo ugotovili, da skupna povprečna ocena zrelosti projektnega managementa po samoocenjevalnem vprašalniku modela P3M3 znaša 3,19. Po kriterijih modela P3M3 lahko tako anketirana velika slovenska logistična podjetja uvrstimo v raven 3, kar pomeni, da je stopnja zrelosti projektnega managementa v teh podjetjih *srednje visoka*. V splošnem lahko govorimo o organizacijah, v katerih je proces projektnega managementa definiran, organizacije pa so vanj tudi privolile. Projektni management je

torej v teh organizacijah standardiziran in ga je mogoče povezovati s poslovnimi procesi organizacije.

Skupna povprečna ocena zrelosti projektnega managementa, ki se nanaša na vprašanja modela ProMMM, znaša 2,53. Tako lahko tudi na osnovi rezultatov analize drugega dela vprašalnika trdimo, da je stopnja zrelosti projektnega managementa srednje visoka. Anketirane organizacije lahko torej v celoti uvrstimo v raven »Novice«, kar v splošnem pomeni, da so projekti v manjšem številu prisotni v organizacijah, vendar pa projektna kultura še ni zaživela v pravem pomenu. Organizacije v projekte vključujejo le manjše število zaposlenih in kljub temu, da se zavedajo prednosti upravljanja projektov, teh ne znajo v celoti izkoristiti. Glede na izračunano povprečno oceno pa lahko trdimo, da se organizacije zavedajo pomembnosti projektnega managementa in počasi s takšno mentaliteto iz druge ravni prehajajo v tretjo raven, raven »Normalised«.

V splošnem torej za anketirana velika slovenska logistična podjetja v povprečju velja, da imajo *srednje visoko stopnjo zrelosti projektnega managementa*. Iz odgovorov je bilo mogoče zaznati, da se organizacije zavedajo pomena in prednosti projektnega managementa, vendar pa zaradi različnih omejitev tega ne morejo v celoti ali bolje uveljaviti. Glede na gibanje povprečnih ocen zunaj sredinskih meja menimo, da se organizacije trudijo izboljšati položaj projektnega managementa z uveljavljanjem sodobnih managerskih pristopov, vendar pa obstaja še veliko manevrskega prostora za izboljšave in dosego odličnosti na tem področju.

Sklep

Management projektov predstavlja v gospodarskem okolju enega izmed sodobnih načinov vodenja in organiziranosti. Dojemanje projektne managementa se je tako v enaindvajsetem stoletju močno spremenilo. Projektne načinu organiziranosti in vodenju organizacij se v današnjem času namenja veliko pozornosti, tako na globalni kot na lokalni ravni. Nabor teorije s področja projektne managementa je praktično neomejen, prav tako pa je na trgu veliko odličnih modelov, s katerimi si lahko organizacije pomagajo na poti k odličnosti. Metodologija nam ponuja odlično obvladovanje procesov, ki pa se ga organizacije v Sloveniji še premalokrat zavedajo. Stare (2011, str. 7) izpostavlja, da sta v Sloveniji razumevanje in izvedba projektov površna. Mnogi managerji priznavajo, da so plani projektov velikokrat narejeni v naglici, improvizacija pa je precej pogost način njihove izvedbe. Grofelnik, Gajšek in Kovač (2016, str. 10) menijo, da organizacije počasi prek lastnih izkušenj prehajajo na višje ravni zrelosti projektne managementa in projektne kulture ter tako spreminjajo svoje poslovanje.

Zrelostni modeli projektne managementa predstavljajo odlično merilo, s katerim lahko ocenimo stopnjo zrelosti v organizaciji in tako ugotovimo učinkovitost, zanesljivost in uspešnost organizacije. Prav tako lahko z omenjenimi orodji ugotovimo napake, ki se pri samem delovanju organizacije ne pokažejo in jih je brez določenih metrik skoraj nemogoče odkriti. Ti modeli zrelosti nam ponujajo odlično izhodišče za primerjavo med podobnimi podjetji («benchmarking«).

Površnost in nerazumevanje je mogoče pripisati velikemu številu literature in nepoenotenim opredelitvam terminov, kot so projektni management, projektna kultura in podobno. Kot smo izpostavili že v teoretičnem delu, Ibbs in Kwak (2000) menita, da razvoj organizacij zavira tudi negotovost organizacij pri uvajanju sodobnih managerskih prijemov in povzroča napačno seznanjenost z uporabo aplikacij projektne managementa v praksi. Grofelnik, Gajšek in Kovač (2016) menijo, da se koncept projektne managementa tako ne implementira dovolj dobro. Poleg tega je treba

poudariti, da je finančna naložba v orodja za vodenje projektov, procesov in praks v očeh lastnikov velikokrat finančno neupravičena. Začetno navdušenje lahko splahni tudi zaradi spoznanja o obstoju številnih metodologij in prevelikem naboru dobro opredeljenih postopkov za izvajanje projektnega managementa. Stare (2011, str. 55) meni, da je pri vzpostavitvi projektnega managementa v organizaciji pomembno tudi praktično znanje uvajalcev. Teoretično znanje namreč po mnenju avtorja ne pomeni kaj dosti, dokler ga ne preizkusimo v praksi. Tako so ključne veščine in kompetence projektnega managerja, ki mu omogočajo, da teoretično znanje uporabi in usvoji tudi v realnosti.

Izvedena raziskava nam je ponudila odličen vpogled v stopnjo zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih. S pomočjo izvedene raziskave opazamo, da je raven projektnega managementa na področju velikih organizacij v Sloveniji, katerih primarna dejavnost je logistika, povprečna oziroma srednje visoka. V organizacijah je moč zaznati ustrezno definiran proces, v katerega je organizacija privolila in je definiran. Omenjeni proces ima vlogo standardnega poslovnega procesa organizacije, vendar pa je potrebno, da organizacije zaradi nenehne konkurenčnosti začnejo stremeti k doslednejšemu izvajanju managementa projektov in merjenja procesov, ki so za odličnost poslovanja nujni. Le s temi koraki lahko organizacije dosežejo najvišjo stopnjo zrelosti in postanejo organizacije, v katerih je proces projektnega managementa nenehno optimiziran in se konsistentno nadgrajuje. Ko bodo organizacije dojele prednosti projektnega managementa, bomo lahko govorili o projektno usmerjenih organizacijah, ki bodo pripravljene na krut boj za prevlado na trgu.

S pomočjo raziskave smo ugotovili tudi, da izbor modela ni tako pomemben. Vsi modeli, ki so na voljo in so namenjeni samoevalvaciji organizacije v povezavi z zrelostjo projektnega managementa, ponujajo podoben vpogled v splošno končno povprečno oceno. Pridobljeni povprečni oceni s pomočjo dveh različnih modelov na koncu prikazujeta podoben rezultat.

Na koncu sklepnega dela in celotne izvedene raziskave lahko trdimo, da obstaja še veliko priložnosti za izboljšanje stopnje zrelosti v velikih slovenskih logističnih podjetjih. Naša

splošna ugotovitev je, da je integracija projektne managementa v hitro spreminjajočem se globalnem okolju nujna in dobrodošla za vse organizacije. Prav tako lahko organizacije, ki se projektne managementa že poslužujejo, svoje stanje izboljšajo in oplemenitijo z uporabo zrelostnih modelov projektne managementa, pridobljene izsledke merjenja pa kasneje realizirajo tudi v praksi. Opravljena raziskava ponuja odličen vpogled v trenutno stanje zrelosti projektne managementa v anketiranih organizacijah in je lahko dobra motivacija za organizacije, ki stremijo k odličnosti. Rezultati natančno prikazujejo stopnje zrelosti po posameznih atributih in so lahko v pomoč organizacijam, da odpravijo anomalije, ki jih ovirajo na poti k odličnosti, in v skladu s tem spremenijo in dopolnijo svoje cilje. S tem lahko organizacije izboljšajo tako svojo konkurenčnost na tržišču kot tudi poslovanje znotraj organizacije. S temi koraki je organizacijam odprta tudi pot k višji ravni zrelosti projektne managementa.

Kot že večkrat omejeno, je bila raziskava omejena le na velika slovenska logistična podjetja, zato menimo, da bi bilo v prihodnje smiselno opraviti raziskavo tudi med srednje velikimi in majhnimi organizacijami, katerih glavna panoga je klasificirana po SKD pod točko H – Promet in skladiščenje. Prav tako bi bilo smotrno razširiti raziskavo na celotno področje Evropske unije, saj smo kot njeni člani še kako vpeti v sektor evropske logistike. Tako bi lahko slovenske organizacije pridobile odlične podatke in smernice, ki bi pripomogli k višji stopnji zrelosti projektne managementa v slovenskih organizacijah.

Seznam literature in virov

- Braunsberger, F. (2010). *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.
- Brendillet, N. C. (2003). Genesis and role of standards: theoretical foundations and socio-economical model for the construction and use of standards. *International Journal of Project Management*, 21 (6), str. 463–470.
- Brendillet, N. C. (2007). From the editor. *Project management journal*, 38 (2), str. 3.
- Burke, R. (2003). *Project management; Planning and control techniques*. Chichester: Wiley.
- Couture, D. (2003). Enterprise project management: the path to maturity. V E. Verzuh (ur.), *The portable MBA in project management* (str. 347–377). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Čuček, I. (2008). Predstavitev zrelostnih modelov kot orodij pri razvoju projektne kulture. *Projektna mreža Slovenije*, 11 (2), str. 16–21.
- Gardiner, P. (2005). *Project Management*. Hampshire: Palgrave.
- Golc, S. (2010). *Projektno vodenje za vsak dan*. Ptuj: PRJ HALO.
- Goldenson, D. & Gibson, D. (2003). *Demonstrating the Impact and Benefits of CMMI: An Update and Preliminary Results*. Pittsburgh: Carnegie Mellon Software Engineering Institute.
- Gregorič, D. (2016). *Ocena zrelosti managementa projektov na primeru Letrike* (magistrsko delo). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Grofelnik, I., Gajšek, B. & Kovač, J. (2016). Zrelost projektne managementa v izbranih slovenskih podjetjih. *Projektna mreža Slovenije*, 19 (3), str. 3–11.
- Hauc, A. (2002). *Projektne management*. Ljubljana: GZ Založba.
- Hauc, A. (2007). *Projektne Management*. Ljubljana: GV Založba.
- Hauc, A., Kovač, J. & Semolič, B. (1993). *Projektne organiziran strateški management*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Healy, L. P. (1997). *Project management - getting the job done on time and budget*. Port Melbourne: Routledge.
- Heerkens, G. R. (2002). *Project Management*. New York: McGraw-Hill.

- Hillson, D. (2001). Benchmarking Organizational Project Management Capability. *Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN* (str. 1–6). Newtown Square: Project Management Institute.
- Hillson, D. (2003). Assessing organisational project management capability. *Journal of Facilities Management*, 2 (3): str. 298–311.
- Ibbs, C. W. & Kwak, Y. H. (2000). Assessing project management maturity. *Project Management Journal*, 31 (1): str. 32–43.
- Ilić, M. (2007, 13. junij). *Portfelj projektov – povezava med strateškimi cilji in sedanjostjo*. Najdeno 15. decembra 2017 na spletnem naslovu https://www.google.si/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjLys3Xp_vYAhUrIMAKHTIVAYYQFggmMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.partner-team.si%2Fupload%2F1084ZPM%2520Forum%25202007%2520%2520Prispevek%2520MI.pdf&usg=AOvVaw3xiToqhKX4eBPDqbU4aTgM
- Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity mode*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2006). *Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: John Wiley & Sons.
- Khoshgoftar, M. & Osman, O. (2009). Comparison of maturity models. *Computer Science and Information Technology* (str. 297–301). Beijing: IEEE.
- Kosmač, A. (2010). *Management programa projektov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Kovač, J. (2007). Uvod v preučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju. *Projektna mreža Slovenije*, 10 (3), str. 11–16.
- Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Mihelak Zupančič, J. (2010). *Projektno vodenje*. Slovenske Konjice: Šolski center Slovenske Konjice – Zreče.
- Nadgradite PMO v PPM [Askit]*. Najdeno 15. decembra 2017 na spletnem naslovu: http://www.askit.si/clanek_meseca_5-6_09.asp
- Office of Government Commerce. (2006). *Portfolio, programme & project management maturity model (P3M3)*. Norwich, Norfolk: Office of Government Commerce.

- Office of Government Commerce. (2008). *P3M3 v2.0 Self Assessment - Instruction and questionnaire*. London: Office of Government Commerce.
- Palčič, I. (2013). Projektni način dela v slovenskih proizvodnih podjetjih. *Projektna mreža*, 16 (3), str. 22–27.
- Pennypacker, J. S. & Grant, K. P. (2003). Project management maturity - an industry benchmark. *Project Management Journal*, 34 (1), str. 4–11.
- PMI. (2004). *A guide to the project management body of knowledge (3rd ed.)*. Newton Square: Project Management Institute.
- PMI. (2013). *PMBOK - a guide to the project management body of knowledge (5th ed.)*. Philadelphia: Project Management Institute.
- Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Semolič, B. (2001). *Projektni management v novi ekonomiji*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša. (2014). *SSKJ*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
- Software Engineering Institute*. (2008). Najdeno 20. decembra 2017 na spletnem naslovu: <http://www.sei.cmu.edu/about/statisticshistory.cfm>
- Software Engineering Institute*. (2017). Najdeno 20. decembra 2017 na spletnem naslovu:
https://resources.sei.cmu.edu/asset_files/SpecialReport/2017_003_001_485151.pdf
- Stare, A. (2010, 13. november). *Projektni management, Faza projekta*. Najdeno 11. decembra 2017 na spletnem naslovu: <https://projektni-management.si/2010/11/13/faze-projekta/>
- Stare, A. (2011). *Projektni management, teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Turner, J. R., Keegan, A. & Lynn, C. (2002). Delivering improved project management maturity through experiential learning. *International Journal of Project Management*, 8 (1), str. 72–81.

- Varell, P. & Jugdev, K. (2007). Connecting projects to corporate strategy. V C. David & L. Ireland (ur.), *Project managers handbook: applying best practices across global industries* (str. 297–206). New York: McGraw Hill.
- Vrečko, I. (2011). *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski proces*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Webster. (1988). *The new lexicon Websters dictionary of the English language*. New York: Lexicon publications.

Priloge

Priloga 1: Vprašalnik

Vir: Osebni vir

Spoštovani,

sem Igor Grofelnik, absolvent magistrskega študijskega programa na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru. V okviru magistrskega dela izvajam **analizo zrelosti projektnega managementa v velikih slovenskih logističnih podjetjih** s pomočjo samoocenjevalnega vprašalnika P3M3 in vprašalnika ProMMM. Ker želim pridobiti čim več realnih podatkov, vam pošiljam anketni vprašalnik in vas vljudno prosim, da si vzamete nekaj minut in ga izpolnite.

Anketa je sestavljena iz dveh vprašalnikov:

- prvi vprašalnik temelji na samooceni zrelosti projektnega managementa. Sestavljen je iz devetih vprašanj, ki se navezujejo na samo organizacijo, hkrati pa vključujejo vprašanja v zvezi z nadzorom vodenja, prednostmi upravljanja organizacije, angažiranjem deležnikov, obvladovanjem tveganj, organizacijskim upravljanjem in upravljanjem virov. Ocena odgovorov zagotavlja vpogled v stopnjo zrelosti organizacije v zvezi s projektnim vodenjem;
- drugi vprašalnik je namenjen ocenitvi oziroma primerjavi procesov projektnega managementa v organizaciji in je sestavljen iz sedmih vprašanj. Organizaciji omogoča, da prepozna svoj trenutni položaj v povezavi s projektnim managementom.

Na posamezno vprašanje je mogoče odgovoriti z izbiro **samo enega odgovora**. Pridobljene odgovore bom po opravljenem anketiranju statistično obdelal in na osnovi pridobljenih rezultatov naredil analizo zrelosti projektnega managementa.

Anketni vprašalnik je anonimen, pridobljene rezultate anket pa bom uporabil izključno v študijske namene.

Že vnaprej se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje.

Lep in prisrčen pozdrav,

Igor Grofelnik

VPRAŠALNIK 1 (P3M3)**1. Našo organizacijo lahko najbolje opredelimo kot:**

- a) Procesi v organizaciji običajno niso dokumentirani – ne obstajajo oziroma obstajajo le opisi procesov. Dejanska praksa je določena z dogodki, ki temeljijo na osebnih preferencah posameznikov, delovanje pa je spremenljivo. Uspešne pobude v organizaciji temeljijo na kompetencah ključnih posameznikov in ne organizacije. Organizacija ni sposobna ponavljati preteklih uspehov dosledno. Takšni uspehi v organizaciji so pogosto doseženi s proračunskimi prekoračitvami in prekomerno izrabo delovnih urnikov. V organizaciji je moč opaziti, da so procesi pogosto nerazviti in nepopolni. Podporne dokumentacije za izvedbo procesov je zelo malo oziroma ne obstaja. Prav tako terminologija v organizaciji ni standardizirana (na primer tveganje, vprašanja in poslovni primeri niso enako interpretirani v krogu managerjev v organizaciji).
- b) V organizaciji je vzpostavljena osnovna praksa upravljanja (na primer sledenje izdelkom, razporejanje virov). V organizaciji obstajajo ključni posamezniki, ki lahko dokažejo uspešno evidenco podatkov. Organizacija je sposobna ponavljati uspehe iz preteklosti. Pobude v organizaciji se izvajajo in upravljajo v skladu z dokumentnimi načrti (status in izvedba projekta sta vidna, prav tako pa so definirani glavni mejniki projektov). Organizacija ima še vedno probleme z vzpostavitvijo ukrepov za doseganje uspeha. Ukrepi so nezadostni (nejasnosti glede odgovornosti za doseganje ciljev projekta, nejasnosti in nedoslednost pri upoštevanju poslovnih ciljev, pomanjkanje integriranega upravljanja tveganj, omejene izkušnje na področju uvajanja sprememb v organizaciji in pomanjkljivosti v komunikacijski strategiji).
- c) V organizaciji so upravljanje in tehnični postopki ustrezno dokumentirani, standardizirani in integrirani do meje povezovanja drugih poslovnih procesov. Obstaja verjetnost, da je lastnik oziroma skupina lastnikov ustanovila skupino, ki je odgovorna za ohranjanje skladnosti in doseganje boljših procesov v celotni organizaciji. Višje vodstvo je transparentno in dosledno ter zagotavlja aktivno in ozaveščeno podporo. Prav tako v organizaciji obstaja verjetnost programa usposabljanja posameznikov, razvoja veščin in znanja za lažje opravljanje nalog. Organizacija se zaveda vodenja kakovosti. Zaveda se, da je potrebno nenehno izboljševanje procesov, izvajanje strokovnih pregledov izdelkov in odpravljanje morebitnih pomanjkljivosti. V tem primeru se procesi izvajajo proaktivno, standardne postopke pa lahko organizacija prilagaja posebnim okoliščinam v skladu s predpisanimi smernicami.
- d) Organizacija dokazuje zrelo ravnanje z določenimi postopki, ki so vodeni kvantitativno. Obstaja metrika nadzоровanja. V organizaciji obstajajo dokazi kvantitativnih ciljev kakovosti in procesne učinkovitosti. Izmerjeni podatki prispevajo k uspešnosti organizacije in omogočajo analizo portfelja. Pomagajo pri ugotavljanju trenutne zmogljivosti in zaznavanja omejitev. Najvišje vodstvo

aktivno išče inovativne pristope za doseganje ciljev. Uporaba metrike v organizaciji ponuja vodstvu učinkovit nadzor in opredeljevanje procesov. Prav tako je moč prilagajati pobude, ne glede na izgubo kakovosti v organizaciji.

- e) Organizacija se osredotoča na optimizacijo svojih kvantitativno upravljanih procesov z namenom prilagajanja spreminjajočim se poslovnim potrebam in zunanjim dejavnikom. Organizacija je sposobna predvideti prihodnje potrebe zmogljivosti in zahteve glede na zmogljivost za izpolnjevanje dobavnih izzivov. Znanje, pridobljeno s strani organizacije (procesne in proizvodne meritve), omogoča razumevanje vzrokov variance, hkrati pa omogoča tudi optimalno delovanje. Organizacija je zmožna dokazati, da je možno izboljšati neprekinjene procese s pomočjo kvantitativnih povratnih informacij. Zmožna pa je dokazati tudi svojo močno uskladitev organizacijskih ciljev s poslovnimi načrti skozi vse faze (določanje področja, sponzorstva, predanosti, načrtovanja, dodeljevanja sredstev, upravljanja tveganj in koristi realizacije projektov).

2. Nadzor upravljanja v zvezi s projektnim managementom lahko v naši organizaciji najbolje opišemo kot:

- a) V organizaciji se termin projektno vodenje uporablja, vendar ne dovolj dosledno. Termin projektno vodenje posamezne interesne skupine interpretirajo drugače oziroma ga sploh ne razumejo. Projekti se izvajajo in upravljajo v soodvisnosti posameznih projektov.
- b) Le nekateri zaposleni v organizaciji so dojemali koncept projektnega vodenja. Vključujejo se lokalni strokovnjaki, ki imajo izkušnje iz projektnega vodenja in delajo na različnih projektih.
- c) V organizaciji je vzpostavljen konsistenten in dosleden pristop k projektni organizaciji, ki temelji na standardnih postopkih in metodah. Življenjski cikel projekta se ne osredotoča samo na začetek projekta, temveč vključuje tudi razvojne dejavnosti in dejavnosti po povzetu projekta, pregled, preverjanje, izvajanje in predajo projekta.
- d) Organizacija smatra projektno vodenje kot strateško pomembno. Obstaja zavedanje, da se je treba vključiti s poslovnimi in strateško načrtovanimi funkcijami. Poudarek je na kvantitativnem upravljanju in merjenju uspešnosti.
- e) Nadzor vodenja projekta je optimiziran tako, da je učinkovit in uspešen z organizacijskega vidika. Projekti v podjetju se redno ocenjujejo, saj se s tem zagotavljajo usklajenost s poslovnimi imperativi, strategija organizacije in načrti.

3. Upravljanje koristi v organizaciji z vidika projektnega managementa najbolje opišemo kot:

- a) V organizaciji obstaja spoznanje, da se pojem upravljanja koristi lahko razlikuje od rezultatov projekta.
- b) Prednosti koristi so v organizaciji poznane kot sestavni del poslovnih zadev. Obstajajo lahko nekatere dokumentacije o tem, kdo je odgovoren za posamezne koristi in njihovo realizacijo, vendar je malo verjetno, da se bodo koristi zasledovale dosledno in skozi projekt.
- c) Organizacija ima centralno voden okvir za opredelitev in sledenje zagotavljanja koristi iz projektnih rezultatov.
- d) V okviru pristopov projektnega managementa ima organizacija vdelano tudi upravljanje koristi. S tem organizacija daje poudarek na zagotavljanje uspešnosti poslovanja iz naslova projektnih rezultatov.
- e) Prednost upravljanja realizacije je vgrajena v organizacijski pristop k spremembam in je ocenjena kot del razvoja organizacijske strategije. Metrike poslovne uspešnosti so med sabo povezane in nudijo podporo pri priznavanju realizacije.

4. Finančni management organizacije z vidika projektnega managementa lahko najbolje opišemo kot:

- a) Finančna kontrola ne obstaja oziroma je zelo majhna. V organizaciji obstaja pomanjkanje odgovornosti in spremljanje izdatkov projektov.
- b) Poslovne prakse so izdelane v različnih oblikah. Bolj formalni primeri predstavljajo razloge za pridobitev zavezanosti organizacije projektom.
- c) Organizacija ima vzpostavljene standarde za pripravo poslovnih načrtov in postopkov za opravljanje projektov skozi njihov celotni življenjski cikel. Projektni vodja spremlja stroške, povezane z izdatki, v skladu z organizacijskimi smernicami in postopki. Organizacija ima opredeljene vmesnike z drugimi finančnimi funkcijami v organizaciji.
- d) Organizacija je sposobna učinkovito izrabiti naložbene priložnosti v povezavi z razpoložljivostjo sredstev in drugih virov. Poslovni primeri so ovrednoteni, naložbene odločitve pa so ratificirane glede na poslovanje. Upravljanje proračuna projektov je učinkovito. Izvedba projekta se spremlja s stroškovnega vidika, hkrati pa se primerja s predhodnim načrtovanjem. Za dokazovanje učinkovitosti projektov se uporabljajo stroškovni modeli.
- e) Finančna kontrola je v celoti integrirana z interesi organizacije. Tehnike ocenjevanja vrednosti se nenehno preverjajo. Ocena primerjave je ključna za izboljšanje ocene v celotni organizaciji.

5. Upravljanje tveganj v povezavi s projektnim managementom lahko v naši organizaciji najboljše opredelimo kot:

- a) Obstaja nekaj dokazov o upravljanju tveganj, vendar upravljanje tveganj na organizacijo ne učinkuje.
- b) Organizacija pri določenih projektih uporablja upravljanje tveganj, vendar pa vseeno obstajajo nedoslednosti v pristopu in predanosti upravljanja tveganj ter pri uvajanju omenjenega.
- c) Upravljanje tveganj je definirano kot centralno opredeljen proces, zavedanje organizacije o politiki upravljanja tveganj je ključno.
- d) Sistem upravljanja tveganj v organizaciji učinkovito deluje. Sistem je integriran v organizacijo, vrednost obvladovanja tveganj pa se lahko dokaže skozi organizacijski vidik. Samo odločanje vključuje analizo tveganja.
- e) Sistem obvladovanja tveganj je vgrajen v organizacijsko kulturo in podpira vsa odločanja v zvezi z izvedbo projektov.

6. Pristop organizacije k upravljanju deležnikov lahko najboljše opišemo kot:

- a) Upravljanje deležnikov in komunikacija s projekti se redko uporabljata kot orodje.
- b) Določeni projekti v organizaciji imajo učinkovito komunikacijo, vendar je omenjeno bolj povezano z osebno pobudo posameznikov in ne kot uvajanje strukturiranih pristopov s strani organizacije.
- c) Upravljanje in komunikacija z deležniki projekta sta dosledna in centralno vodena pristopa.
- d) Organizacija uporablja sofisticirane tehnike za analizo. Učinkovito sodeluje z okoljem interesnih skupin in uporablja kvantitativne meritve za podkrepitev informacij glede ocene učinkovitosti.
- e) Komunikacija je optimizirana. Temelji na širokem poznavanju okolja deležnikov. Organizacija tako lahko dosega cilje projekta.

7. Organizacijsko upravljanje v povezavi s projektnim managementom bi v organizaciji lahko opredelili kot:

- a) V organizaciji obstaja neformalno vodenje projektov, vendar so povezave do širših organizacijskih kontrol nedefinirane.

- b) Projektno vodenje z organizacijskega vidika dobiva obliko z »ad hoc« kontrolo. Oblika je tako brez jasne strateške kontrole.
- c) V organizaciji se nadzor strateškega vodenja dosledno uporablja. Z uporabo struktur odločanja je mogoče nadzorovati projekte in usklajevati projekte s potrebami organizacije.
- d) Procesi odločanja, ki so povezani z izvedbo projektov, so prilagojeni in integrirani v širše okolje organizacijskega upravljanja uspešnosti, poročanja in splošnega upravljanja.
- e) Ureditev upravljanja projektov je eden izmed ključnih vidikov organizacijskega nadzora. Ključno je dokazljivo poročanje na ravni izvršilnega odbora. Prav tako so jasno definirani lastništvo in nadzor ter odgovornosti, ki so vgrajene v organizaciji.

8. Organizacijo in njeno upravljanje virov lahko najbolje opišemo kot:

- a) V organizaciji je moč opaziti malo učinkovitega upravljanja sredstev, ki so ključna za uspešno izvajanje projektov.
- b) Viri so razporejeni v organizaciji, vendar je malo dokazov o doslednem pristopu do virov pridobivanja, načrtovanja in upravljanja podpore projektov.
- c) Organizacija ima centralno določen in sprejet niz postopkov in procesov upravljanja virov.
- d) Upravljanje virov projektov je obravnavano na strateški ravni organizacije. Obstajajo dokazi o upravljanju zmogljivosti virov in o načrtovanju zmogljivosti. Tako lahko organizacija zadovolji potrebe za izvedbo projektov.
- e) Razporejanje virov v organizaciji je optimalno. Obstajajo jasni dokazi o uravnoteženi obremenitvi in učinkoviti uporabi notranjih in zunanjih virov organizacije, ki so definirani in v skladu s strategijo virov.

9. Organizacija:

- a) Prepoznava projekte in jih vodi drugače kot svoje tekoče poslovanje. (Projekti lahko neuradno tečejo brez standardnih postopkov ali sistema sledenja.)
- b) Zagotavlja, da vsak projekt teče na način definiranih procesov projekta in ima minimalno določen standard izvedbe. (Obstaja lahko omejena usklajenost ali pa usklajevanje med projekti.)

- c) Ima svojo centralno definirano obvladovanje posameznih projektov in se lahko prilagaja posameznim procesom, tako da ustreza tudi posebnim projektom in njihovem izvajanju.
- d) Lahko pridobi in ohrani posebne meritve o svoji uspešnosti projektnega vodenja ter vodi management kakovosti, katerega namen je boljša predvidljivost in nadzor prihodnje uspešnosti projektnega managementa.
- e) Se zavezuje in stalno izboljšuje procese s pomočjo proaktivne politike obravnave problema in upravljanja tehnologij. Namen organizacije je konstantno izboljševanje delovanja v daljšem časovnem obdobju in optimizacija procesov.

VPRAŠALNIK 2 (ProMMM)

1. Ali menite, da je projektni management ključen za vaš poslovni uspeh?

- a) Projektni management ni potreben za uspeh organizacije.
- b) Projektni management je priporočljiv, vendar včasih nepotreben.
- c) Projektni management je prepoznan in je del poslovanja organizacije.
- d) Projektni management je dobrodošel in bistveno prispeva k poslovnemu uspehu organizacije.

2. V kakšni meri je organizacija predana proaktivnemu in sistematičnemu projektneemu managementu?

- a) Ni predana.
- b) Delno predana.
- c) Konsistentna politika managementa.
- d) Celostna predanost organizacije projektneemu managementu.

3. Kako formalni so procesi projektneega managementa? So procesi natančno definirani in imajo jasno področje uporabe ter cilje?

- a) V organizaciji ni nikakršnih procesov projektneega managementa.
- b) Procesji so neformalni in specifični le za določene projekte.
- c) Generični procesji obstajajo in pokrivajo večino aspektov poslovanja.
- d) Formalni procesji so prilagodljivi na zahteve poslovanja.

4. Kako stabilni in zreli so procesji projektneega managementa?

- a) V organizaciji ni nikakršnih procesov projektneega managementa.
- b) Procesji projektneega managementa so nezreli in se še vedno razvijajo.

- c) Procesi projektnega managementa so stabilni in zreli.
- d) Procesi projektnega managementa se konstantno posodobljajo.

5. Kako dobro zaposleni razumejo temeljne principe projektnega managementa?

- a) Nerazumevanje.
- b) Osnovno razumevanje.
- c) Temeljito razumevanje.
- d) Intuitivno razumevanje.

6. Kakšen nivo poznavanja in strokovnega znanja imajo zaposleni na praktičnem področju uporabe tehnik projektnega managementa?

- a) Nobenega znanja in poznavanja tehnik projektnega managementa.
- b) Osnovno poznavanje standardnih tehnik.
- c) Efektivna uporaba vseh glavnih tehnik.
- d) Profesionalna raba vseh poznanih tehnik.

7. Kakšen je obseg uporabe procesov projektnega managementa?

- a) Nobene uporabe procesov projektnega managementa.
- b) Uporaba pri občasnih projektih.
- c) Rutinska uporaba pri vseh projektih.
- d) Vse aktivnosti temeljijo na uporabi procesov projektnega managementa.

Odgovorili ste na vsa vprašanja v tej anketi. Najlepše se vam zahvaljujem za vaše sodelovanje.