

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

STOPNJA ZRELOSTI MANAGEMENTA
PROJEKTOV IN UČINKOVITOST PRIJAV NA
RAZPISE ZA EVROPSKE PROJEKTE

MARJAN KRAJNIK

KOPER, 2008

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

STOPNJA ZRELOSTI MANAGEMENTA
PROJEKTOV IN UČINKOVITOST PRIJAV NA
RAZPISE ZA EVROPSKE PROJEKTE

Marjan Krajnik

Koper, 2008

Mentor: dr. Mirko Markič

POVZETEK

V magistrski nalogi je predstavljena problematika priprav in prijav na evropske projekte in uspešnost na razpisu. S kvantitativno raziskavo smo proučevali ali v obravnavanih podjetjih in drugih organizacijah, v katerih so pripravili prijave na razpise za evropske projekte, obstaja signifikantna in pozitivna korelacija med stopnjo zrelosti managementa projektov in odobrenimi evropskimi projekti. Podatke in informacije smo zbirali na populaciji vseh 194 slovenskih organizacij v katerih so oddali predlog evropskega projekta v sklopu javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005. Iz izidov statistične analize, pridobljenih podatkov in informacij, ter preverjanja temeljne teze je razvidno, da višje stopnje zrelosti managementa projektov značilno ne vplivajo na učinkovitost priprave in prijave na evropski projekt. V zaključku magistrske naloge smo, na podlagi raziskovalnih podatkov in informacij, oblikovali model za projektno usmerjanje procesa za pripravo in prijavo evropskega projekta. Model vsebuje praktične aktivnosti in odločitve, ki naj bi jih prijavitelji upoštevali pri pripravi in prijavi na katerikoli evropski projekt.

Ključne besede: anketa, evropski projekti, management projektov, model, projektno usmerjeni procesi, stopnje zrelosti managementa projektov.

SUMMARY

This thesis looks at the issues in the preparation and application of European Projects Proposals. Our research set out to determine whether or not there is a significant and positive correlation between project management maturity levels, and approval of European Projects Proposals. We collected data and information from 194 Slovenian enterprises, and other organizations, that submitted proposals for European Project funding relating to the increase of competitiveness of small, medium, and large companies with up to 700 employees (as of 2005). The results of statistical analysis, and testing of the basic thesis, have shown, that a higher level of project management maturity does not affect the preparation and application effectiveness of European Projects Proposals. We have designed a model of a project oriented process for the preparation and applications of European Projects Proposals. This project oriented process is presented in the final section of this masters thesis. The model includes all of the main activities and decision points which should be executed during the preparation and application of any European Project Proposal.

Key words: survey, European projects, model, project management, project oriented processes, project management maturity levels.

UDK: 65.012.2(043.3)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Cilji in namen raziskave	1
1.2	Izhodišče raziskave in temeljna teza	2
1.3	Vsebinski okvir magistrskega dela.....	3
2	Management projektov	5
2.1	Vloga managementa projektov v organizacijah	9
2.2	Projekti in projektno usmerjeni procesi	12
2.3	Projektne strukture organiziranosti	14
2.4	Vrste projektov	22
3	Modeli zrelosti managementa projektov	27
3.1	Osnove modelov zrelosti	27
3.2	Razsežnosti posameznih modelov zrelosti	30
3.3	Evropski projekti	39
3.3.1	Zgodovinski pregled	39
3.3.2	Programi in pobude	40
3.3.3	Značilnosti evropskih projektov	46
3.4	Ugotovitve dosedanjih raziskav o modelih zrelosti	49
3.5	Povzetek teoretičnega dela	51
4	Empirična raziskava o zrelosti managementa projektov in uspešnostjo prijav evropskih projektov	57
4.1	Metode zbiranja podatkov	57
4.2	Oprelitev populacije	58
4.3	Metode obdelave podatkov	59
4.4	Temeljne ugotovitve	59
4.5	Potrditev ali zavrnitev temeljne teze	83
5	Model projektno usmerjenega procesa.....	87
5.1	Osnove oblikovanja poslovnih procesov	87
5.2	Oblikovanje sinoptika procesa	89
5.3	Verifikacija modela	92
5.4	Povzetek empiričnega dela.....	93
6	Sklep.....	97
6.1	Prispevek k znanosti.....	102
6.2	Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje	103
	Literatura in viri.....	105
	Priloge	109

SEZNAM PONAŽORIL

Slike

Slika 2.1	Management projektov kot konkurenčna prednost organizacije	11
Slika 2.2	Usklajevanje življenjskih ciklov	13
Slika 2.3	Projekti in življenjski cikli	14
Slika 2.4	Funkcijska struktura organiziranosti	16
Slika 2.5	Čista projektna struktura organiziranosti	17
Slika 2.6	Šibka matrična struktura organiziranosti	18
Slika 2.7	Močna matrična struktura organiziranosti	18
Slika 2.8	Uravnotežena matrična struktura organiziranosti	19
Slika 2.9	Kombinirana struktura organiziranosti	20
Slika 2.10	Projekt in udeleženci projekta	22
Slika 3.1	Cikel modela OPM3	31
Slika 3.2	P3M3 model zrelosti managementa projektov	33
Slika 3.3	Interakcije med nivoji zrelosti managementa projektov	36
Slika 3.4	Delitev evropskih programov glede na mesto razpisa	43
Slika 3.5	Življenjski cikel vsebine evropskega projekta	47
Slika 3.6	Struktura managementa evropskega projekta	49
Slika 4.1	Struktura sodelujočih organizacij	60
Slika 4.2	Statistična regijska porazdelitev sodelujočih organizacij	62
Slika 4.3	Pogostost prijavljanja predlogov evropskih projektov	63
Slika 4.4	Delež sofinanciranih prijavljenih predlogov evropskih projektov	65
Slika 4.5	Prva prijava na katerikoli javni razpis za nepovratna sredstva	67
Slika 4.6	Način usposabljanja za pripravo evropskih projektov	68
Slika 4.7	Dolžina priprave predloga evropskega projekta	70
Slika 4.8	Poraba časa za pripravo in prijavo evropskega projekta	72
Slika 4.9	Delež odobrenih in zavrnjenih predlogov evropskih projektov	74
Slika 4.10	Glavni razlogi za odobritev predloga evropskega projekta	75
Slika 4.11	Glavni razlogi za zavrnitev predloga evropskega projekta	76

Slika 4.12	Nasveti za večjo uspešnost priprav in prijav evropskih projektov	77
Slika 4.13	Povprečna stopnja zrelosti managementa projektov po posameznih ključnih področjih	79
Slika 5.1	Zgoščen model projektno usmerjenega procesa	91

Tabele

Tabela 2.1	Vpliv strukture organiziranosti na management projektov.....	15
Tabela 3.1	Nivoji zrelosti in ključna področja modela P3M3	34
Tabela 4.1	Merila za uvrstitev organizacij v posamezno kategorijo	61
Tabela 4.2	Število pripravljenih in prijavljenih predlogov evropskih projektov pred letom 2005	65
Tabela 4.3	Delež pozitivnih sklepov o financiranju glede na število prijavljenih predlogov evropskih projektov	66
Tabela 4.4	Načini pridobitve potrebnih znanj za pripravo in prijavo evropskih projektov	69
Tabela 4.5	Začetek priprave predlogov evropskih projektov pred zahtevanim rokom oddaje	71
Tabela 4.6	Skupen čas priprave in prijave predloga evropskega projekta.....	73
Tabela 4.7	Stopnje zrelosti posameznih ključnih področij modela zrelosti	80
Tabela 4.8	Ključna področja modela zrelosti v povezavi z raziskovalno vsebino	81
Tabela 4.9	Vpliv višjih stopenj zrelosti managementa projektov na temeljno tezo.....	84

KRAJŠAVE

AIPM	Avstralski inštitut za management projektov (Australian Institute for Project Management)
ANSI	Ameriški nacionalni inštitut za standardizacijo (American National Standards Institute)
APM	Združenje za management projektov (Association for Project Management)
ASQC	Ameriško društvo za kontrolo kakovosti (American Society for Quality Control)
CMMI	Strnitev modela zrelosti sposobnosti (The Capability Maturity Model Integration)
CPM	Metoda kritične poti (Critical Path Method)
EU	Evropska unija
EUR	Evro
IPMA	Mednarodno združenje za management projektov (International Project Management Association)
ISO	Mednarodna organizacija za standardizacijo (International Organization for Standardization)
Mio	Milijon
Mrd	Milijarda
NSSN	Mreža za nacionalne standarde sistemov (National Standards Systems Networks)
OBS	Organizacijska členitev dela (Organisational Breakdown Structure)
OPM3	Organizacijski model zrelosti managementa projektov (Organizational Project Management Maturity Model)
P3M3	Model zrelosti managementa portfeljev, programov in projektov (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model)
Philips DAP	Philips Gospodinjski aparati (Philips Domestic Appliances)
PMI	Inštitut za management projektov (Project Management Institute)
PERT	Tehnika ocene in preverjanja programa (Programme Evaluate and Revue Technique)
RBS	Strukturirana členitev virov (Resource Breakdown Structure)
SPSS	Statistični programski paket za družbene vede (Statistical Package for the Social Sciences)
Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
USD	Ameriški dolar
WBS	Strukturirana členitev dela (Work Breakdown Structure)

1 UVOD

V magistrski nalogi bomo obravnavali tri vsebinska področja. Prvo področje bo predstavitev pojma management projektov. Ta se v družbenem okolju pojavlja kot eden izmed sodobnih načinov organiziranosti, ki mu v organizacijah namenjajo vse več pozornosti. Ponuja nam namreč splošno metodologijo za obvladovanje enkratnih procesov v družbenih in naravoslovnih dejavnostih. Pa naj se gre za projekte na področju gradbeništva, strojništva, ekonomije, informatike, človeških virov oziroma drugih področij človekovega delovanja.

Drugo področje, ki ga bomo raziskovali v magistrski nalogi so modeli zrelosti managementa projektov. Kerzner (2001, 41) navaja, da si v posameznih organizacijah prizadevajo na področju managementa projektov dosegati tako odličnost, kot tudi višje stopnje zrelosti. Sistematično in sistemsko razvijanje ter nadgrajevanje poslovno-organizacijskega sistema managementa projektov nam v splošnem omogočajo modeli zrelosti managementa projektov.

Tretje področje našega raziskovanja bodo predstavljali evropski projekti. To je skupina projektov, ki nimajo nujno sorodne vsebine, imajo pa zelo podoben življenjski cikel vsebine projektov. V tem magistrskem delu s terminom "evropski projekti" mislimo na tiste projekte, ki so neposredno ali posredno financirani s sredstvi Evropske komisije in so bili za ta sredstva objavljeni javni razpisi v Republiki Sloveniji ali v Evropski Uniji.

1.1 Cilji in namen raziskave

V magistrski nalogi nameravamo raziskati, ali v proučevanih organizacijah, v katerih so pripravili prijave na razpise za evropske projekte, obstaja signifikantna in pozitivna korelacija med stopnjo zrelosti managementa projektov in odobrenimi evropskimi projekti.

V teoretičnem delu raziskave bomo, po pregledu relevantne strokovne literature in analizi sekundarnih virov, kritično obravnavali dosedanje raziskave o razvoju managementa projektov v organizacijah ter različne modele s katerimi presojava stopnje zrelosti omenjenih procesov.

V aplikativnem delu raziskave bomo izvedli kvantitativno raziskavo ter obravnavali pridobljene podatke in informacije, da bomo ugotovili, ali stopnja zrelosti managementa projektov signifikantno in pozitivno vpliva na sposobnost organizacij, da se v teh pripravijo na razpise za evropske projekte.

Na podlagi ugotovitev iz teoretičnega in aplikativnega dela raziskave bomo zasnovali model projektno usmerjenega procesa za bolj učinkovito¹ pripravo na razpise za evropske projekte.

1.2 Izhodišče raziskave in temeljna teza

Kerzner (2001, 2) pravi, da hitre tehnološke in druge spremembe ter hitro spreminjanje razmer na trgih povzročajo velike pritiske tudi na obstoječe oblike organiziranosti. Tradicionalna struktura organiziranosti je namreč birokratska in pretekle izkušnje so pokazale, da se s to organizacije ne morejo dovolj hitro prilagajati na spremembe v družbenem okolju. Zaradi tega naj bi tradicionalne strukture organiziranosti zamenjali z drugimi sodobnimi strukturami organiziranosti, ki so organske in se z njimi v organizacijah lahko zelo hitro odzivajo na spremenjene okoliščine znotraj in zunaj organizacije. Med sodobne strukture organiziranosti med drugim prištevamo tudi projektno strukturo organiziranosti.

Žurga (2004, 65) pravi, da management projektov povečuje verjetnost uspeha² posameznega projekta, kar se neposredno odraža v uspehu celotne organizacije. Glavni razlogi za to so zajeti v naslednjih dejavnikih:

- Izbor in potrditev projektov se izvede le, če ti jasno podpirajo razvojne strategije organizacije; tveganje projekta se ovrednoti, razume ter sprejema; projekte prednostno razvrščamo; ključni viri organizacije, ki so seveda omejeni (ljudje, denar, oprema idr.) so dodeljeni posameznemu projektu skladno z zahtevami za njihovo uspešno izvedbo.
- Projektne obveznosti in zadolžitve se opredelijo izključno glede na dosegljive cilje (v smislu tehnike, časovnega načrta, stroškov).
- Odgovornosti v zvezi s portfelji projektov, programi oziroma projekti so dobro opredeljene.
- Vsak projekt posebej je načrtovan, časovno opredeljen in nadzorovan tako, da se obveznosti projekta lahko realizirajo.
- Projektni timi sodelujejo z obvezo, da realizirajo cilje projekta ter terminske in druge načrte projektov.

Varella in Jugdev (2007, 304) pravita, da v zadnjem desetletju lahko v literaturi zasledimo, da je nastalo veliko modelov za presojanje zrelosti managementa projektov.

¹ Učinkovitost je razmerje med učinkom in zanj porabljenimi vložki (Možina in ostali 2002, 846). Učinkovitost pomeni, da razpoložljive vire uporabljamo tako, da proizvedemo čimveč za zadovoljevanje človeških potreb in želja (Samuelson in Nordhaus 2002, 14).

² Uspešnost poslovanja odgovarja na vprašanje, kako organizacija uresničuje svoje cilje. Uspešnost pomeni delati prave stvari (Možina in ostali 2002, 847). Pri uspešnih projektih dosežemo zastavljene cilje. Da dosežemo te cilje, moramo projekt izvesti v okviru planiranega obsega, časa izvedbe in stroškov izvedbe (Leach 2005, 2).

Ti modeli služijo predvsem kot konkreten način za presojanje postopkov managementa projektov v posameznih organizacijah. Raziskovalci v posameznih organizacijah tako skušajo ugotoviti zakaj nekateri projekti uspejo, drugi pa ne. Prav tako pa poskušajo tudi razumeti, kakšne koristi imajo organizacije od investiranja v razvoj managementa projektov. Zato modeli zrelosti managementa projektov pritegujejo vse več pozornosti. Po njunem mnenju modeli zrelosti omogočajo organizacijam planirati in dosegati večje konkurenčne prednosti.

Verhovnik, Filipič in Štern (2005, 4-5) pravijo, da so najpogostejše napake pri prijavih na razpise evropskih projektov med drugimi neakovostno pripravljeni projekti, npr. s slabo zasnovanimi smotri in cilji, nedefiniran časovni načrt in pomanjkanje finančnih virov za njihovo uresničitev, ne-obvladovanje managementa projektov, prepozna priprava projektov ter neuskkljenost projektov s strategijo.

Zaznani problem je po našem mnenju v tem, da je bilo v okviru "Javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" zaradi nepravočasnega prispetja, nepravilne označenosti, neustreznosti, neizpolnjevanja prijavnih pogojev, neustreznosti namenu razpisa in nedoseženega minimalnega zahtevanega praga točk iz ocenjevanja zavrženih kar 44,3 % (n = 86) vseh prispelih vlog (Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost 2005). Predvidevamo, da je stopnja zrelosti managementa projektov v posameznih organizacijah osnovni razlog za takšno stanje in jo je zato vredno raziskovati.

Na podlagi teoretičnih izhodišč in opisa problematike smo oblikovali sledečo temeljno tezo:

Podjetja z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov so signifikantno učinkovitejša pri prijavih na razpise za evropske projekte, kot podjetja z nižjimi stopnjami.

1.3 Vsebinski okvir magistrskega dela

V uvodnem poglavju predstavljamo cilje in namen raziskave, vsebinska izhodišča raziskave, temeljno tezo ter vsebinski okvir magistrskega dela.

V drugem poglavju predstavljamo predvsem področje managementa projektov, modele zrelosti managementa projektov ter širši vidik evropskih projektov. To poglavje predstavlja temeljni teoretični okvir našega raziskovanja in proučevanja.

V tretjem poglavju predstavljamo metodološko ozadje empirične raziskave. Poleg tega v okviru poglavja predstavimo tudi analizo pridobljenih podatkov in informacij, temeljne ugotovitve raziskave in izid preverjanja temeljne teze.

V četrtem poglavju najprej prikažemo osnove oblikovanja poslovnih procesov. Na osnovi teoretičnih izhodišč nato oblikujemo model projektno usmerjenega procesa, ki

ga bomo predstavili v pisni obliki in v obliki sinoptika. Na koncu poglavja model projektno usmerjenega procesa tudi teoretično preverimo.

V zadnjem poglavju bomo v zgoščeni obliki povzeli bistvo teoretičnih izhodišč, glavna spoznanja empiričnega raziskovanja, prispevek k znanosti ter predloge za nadaljnje raziskovanje.

V prilogah predstavljamo zgradbo in vsebino anketnega vprašalnika. V tabelarični obliki predstavljamo na tem mestu tudi statistično analizo pridobljenih podatkov in informacij. Poleg tega v prilogah predstavljamo tudi celovit model projektno usmerjenega procesa "Priprava evropskega projekta".

2 MANAGEMENT PROJEKTOV

Management projektov je v družbenem okolju eden izmed sodobnih načinov organiziranosti, ki se mu namenja vedno več pozornosti. Ponuja nam namreč splošno metodologijo za obvladovanje enkratnih procesov. Pa naj gre za projekte na področju gradbeništva, strojništva, ekonomije, informatike, človeških virov oziroma drugih področij človekovega delovanja. V bistvu začetki managementa projektov segajo daleč v človeško zgodovino. Pinto in Rouhiainen (2001, 35) tako kot dva primera opredelita gradnjo piramid v Starem Egiptu in gradnjo Panamskega prekopa. Res pa je, da se je področje managementa projektov začelo hitreje in predvsem bolj sistematično razvijati po koncu druge svetovne vojne. Takrat se namreč prvič pojavita dve, še danes pogosto uporabljani tehniki oziroma metodi. In sicer sta to PERT tehnika (Programme Evaluate and Revue Technique) ter CPM metoda (Critical Path Method), ki se uporabljata pri mrežnem planiranju projektov. Kot pravi Schwindt (2005, 3), so nato v 60. letih preteklega stoletja pričeli nastajati različni algoritmi za optimiranje razporejanja posameznih virov na področju managementa projektov. Ti algoritmi so se nanašali predvsem na razreševanje problemov okrog izravnavanja zasedenosti virov, trajanja projektov in sprejemanja odločitev glede krajšanja ali podaljševanja posameznih aktivnosti na račun zmanjševanja oziroma povečevanja stroškov projektov. Kasneje so nastale še različne druge tehnike, metode in analize, ki danes skupaj tvorijo ogrodje managementa projektov. Poleg tega so se pričeli pojavljati tudi različni pogledi na management projektov, razvijali so se novi nabori znanj, oblikovala so se različna strokovna združenja, kar je vodilo do velike pluralnosti na tem področju. Zato je v zadnjih letih mogoče zaznati težnje, da bi se posamezni nabori znanj standardizirali in mogoče vsaj delno poenotili. Posamezne vidike tega področja bolj podrobno predstavljamo v nadaljevanju.

Omenili smo, da na področju managementa projektov v svetu obstaja več združenj, ki si prizadevajo za razvoj te stroke oziroma znanstvene discipline. Cagle (2005, 12-13) tako navaja, da so v tem trenutku najbolj vplivna združenja Australian Institute for Project Management (AIPM), Association for Project Management (APM), International Project Management Association (IPMA) in Project Management Institute (PMI). Omenjena združenja samostojno razvijajo standarde s področja managementa projektov, oblikujejo nabore znanj, izvajajo izobraževanja in certifikacije posameznikov ter organizacij. V večini naštetih organizacij si tudi prizadevajo, da bi bili njihovi nabori znanj sprejeti na višji ravni. To pomeni, da svoje nabore znanj izročajo v presojo uveljavljenim nacionalnim oziroma mednarodnim organizacijam za standardizacijo, kot so American National Standards Institute (ANSI), National Standards Systems Networks (NSSN), American Society for Quality Control (ASQC), International Organization for Standardization (ISO) in druge. Te organizacije za standardizacijo nato

nabore znanj ocenijo, eventuelno podajo predloge za dopolnitve in jih na koncu bodisi potrdijo kot standard, bodisi jih zavrnejo. Velja tudi omeniti, da procese certificiranj posameznikov in organizacij lahko razdelimo v dve skupini. Prva skupina teh procesov je orientirana v preverjanje pridobljenih znanj in ga predstavlja Project Management Institute (PMI). Druga skupina procesov certificiranj pa je usmerjena v preverjanje pridobljenih kompetenc in jih predstavljajo Australian Institute for Project Management (AIPM), Association for Project Management (APM) ter International Project Management Association (IPMA). Glede na to, da se področje managementa projektov, standardi in organizacije s tega področja nadalje razvijajo, je možno pričakovati, da se bodo standardi v bodoče vsaj v določeni meri poenotili.

Vsebinsko je področje managementa projektov precej razvejano. Söderlund (2002, 23-26) je tako na podlagi raziskav ugotovil, da lahko to področje razdelimo na sedem različnih usmeritev oziroma šol. Te usmeritve ponujajo različne poglede na management in organiziranost projektov. Tako opazimo, da usmeritve v nekaterih pogledih med sabo tekmujejo, medtem ko se v drugih pogledih med sabo dopolnjujejo. Posamezne usmeritve se razlikujejo glede managementa in organiziranosti projektov na ravni posamičnih projektov, tako da lahko govorimo o projektno orientirani kategorizaciji šol. Avtor je opredelil sledeče usmeritve:

- Optimizacijska šola – V osnovi se orientira na planiranje projektov in tehnike strukturirane členitve kompleksnih aktivnosti. Ključno vlogo pri razvoju šole je odigrala sistemska analiza. Z uporabo tehnik, kot so PERT, CPM, WBS, OBS, RBS in druge, se skuša doseči čim večjo učinkovitost, nizke stroške in optimalne razrešitve pri izvajanju aktivnosti. Glavna ideja te usmeritve je optimizacija izvajanja projektov s pomočjo planiranja.
- Šola kritičnih faktorjev uspeha – Ta skuša definirati managerske in organizacijske faktorje, ki vodijo k uspehu projekta. Usmeritev temelji predvsem na empiričnih študijah neuspešnih projektov in se ukvarja z vprašanji glede kriterijev, s katerimi merimo uspeh ali neuspeh projekta. Splošni kritični faktorji uspeha so specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno opredeljeni cilji, podpora vršnega managementa, ustrezni plani projektov, dobri odnosi s kupci in nedvoumna komunikacija.
- Kontingenčna šola – Ukvarja se predvsem z vprašanji organiziranosti posamičnih projektov in organiziranostjo posameznih organizacij za management projektov. Pri tem je najboljša oblika organiziranosti odvisna od situacij, s katerimi se soočajo v organizacijah.
- Behavioristična šola – Orientira se predvsem na procese izvajanja projektov. Pri tem poudarjajo razlike med operacijami, kot stalno organiziranostjo, in projekti, kot začasno obliko organiziranosti. Ta usmeritev se naslanja na tako

imenovane koncepte zaporedij, ki jih lahko prepoznamo predvsem v življenjskih ciklih projektov. Pri tem je ključna komponenta časovni vpliv in odmiki od življenjskega cikla projekta.

- Šola transakcijskih stroškov – Ukvarja se z vprašanjem, zakaj obstajajo projekti in z analiziranjem primernih mehanizmov za nadzor "projektnih transakcij". Pri trajajočih sodelovanjih med udeleženci v projektno orientiranih gospodarskih panogah je namreč pomemben ustrezen dvostranski oziroma večstranski nadzor. Kajti nosilci poslov za enake vrste proizvodov največkrat najemajo iste podizvajalce, čeprav je na trgu mogoče izbirati med različnimi podizvajalci enakih proizvodov.
- Tržna šola - V osnovi se orientira predvsem na to, kako v posameznih organizacijah tržijo in prodajajo projekte ter kako kupci kupujejo te projekte. Zgodnje faze projektov tako razumemo kot management in organiziranje razmerij med kupcem in prodajalcem oziroma vzpostavitev začasnega poslovnega zavezništva med kupcem in prodajalcem projekta.
- Odločitvena šola - V osnovi se ukvarja s pred-projektnimi fazami projektov. Ta usmeritev poskuša odgovoriti na dve temeljni vprašanji; zakaj vznikne pobuda za projekt in zakaj so bile v zvezi s projektom sprejete določene odločitve. Poleg tega skuša pojasniti tudi razmerja med udeleženci projekta, globlje razumeti posamične primere in politične procese, ki so del velikih družbenih projektov z večjim številom udeležencev.

Če se usmerimo na management projektov v ožjem pomenu besede oziroma na management posamičnih projektov, hitro ugotovimo, da je ob množici strokovne literature moč najti tudi veliko različnih opredelitev tega termina. Kerzner (2006, 4-5) tako pravi, da je management projektov planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za doseganje kratkoročnih ciljev. Pri tem se definicija kratkoročnega obdobja po posameznih dejavnostih gospodarstva lahko razlikuje. Poleg tega pri managementu projektov koristno izrabljamo sistemski pristop. Posameznike iz vertikalne ukazovalne hierarhije oziroma poslovnih funkcij namreč dodelimo horizontalni ukazovalni hierarhiji oziroma posameznim projektom. Obenem stremimo, da namenske in objektne cilje projektov dosežemo v okviru planiranih stroškov, planiranega časa, planirane kakovosti in v okviru zahtev, ki so jih podali kupci proizvodov pri posameznih projektih.

Heerkens (2002, 9-23) po drugi strani obravnava management projektov s sledečih treh vidikov:

- Procesni vidik – Proces managementa projektov terja, da za obvladovanje enkratnega procesa oblikujemo malo strukturo organiziranosti oziroma projektni tim, ki je največkrat poseben mikrokozmos znotraj večje

organizacije. Ko projektni tim doseže želen izid, proces zahteva razpustitev te majhne strukture organiziranosti. Procesni vidik lahko osvetlimo tudi skozi koncept življenjskega cikla posameznega projekta. Projekti so tako običajno razdeljeni na več faz, pri čemer te skupaj tvorijo življenjski cikel projekta. Štiri temeljne faze projekta so faza inicializacije, faza planiranja, faza izvajanja in faza zaključevanja.

- Interpersonalni in behavioristični vidik - Za uspešno vodenje projektov potrebujemo ustrezna znanja o človeškem vedenju in zmožnost vzpostavitve ustreznih medsebojnih odnosov v projektnem timu. Manager projekta namreč deluje v okoliščinah stalne negotovosti, pri čemer naj bi moral znati posameznike zlititi v učinkovit tim. Izziv, ki pri tem nastopi za managerja projekta je, da je sposoben doseči sodelovanje posameznikov, ki mu niso neposredno disciplinsko odgovorni.
- Organizacijski vidik – Večina projektnih managerjev deluje v kompleksnih organizacijah. Člani projektnih timov tako ponavadi prihajajo iz različnih organizacijskih enot iste ali kakšne druge organizacije. Navedena situacija pomeni za projektne managerje velik izziv, kajti ta je zadolžen za usmerjanje delovanj različnih posameznikov. In sicer v tisto smer, ki je najboljša za projekt. Pri tem obstaja nevarnost, da bodo člani projektnega tima prej delovali v dobro svoje funkcijske enote, kot pa v dobro projekta. Kako velika je ta nevarnost, pa je odvisno predvsem od zrelosti managementa projektov v posamezni organizaciji.

Levine (2002, 1-3) opredeli management projektov kot samostojno disciplino, ki premore svojo terminologijo ter svoj nabor znanj, veščin in praks. Management projektov, kot disciplina obsega različna področja, kot so opredelitev obsega projekta, planiranje aktivnosti, planiranje virov, management kadrov, opredeljevanje proračuna in nadzor stroškov, management tveganj, management sprememb ter zaključevanja projektov.

V Project Management Institutu (2004, 8) definirajo management projektov kot uporabo znanj, veščin, orodij in tehnik za doseganje zahtev projekta. Management projektov obsega uporabo in integracijo različnih procesov, kot so inicializacija, planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje ter zaključevanje. Poleg tega management projektov vključuje tudi:

- opredelitev zahtev,
- postavitev specifičnih, merljivih, dosegljivih, realističnih in časovno opredeljenih ciljev,
- uravnoteženje zahtev glede kakovosti, obsega, časa in stroškov,

- prilagoditev specifikacij, planov in pristopov glede na različne interese in pričakovanja udeležencev projekta.

Cagle (2005, 1) razume management projektov kot metodologijo za kontroliranje aktivnosti, terminskega plana in stroškov projekta.

Howes (2001, 1) pravi, da je management projektov disciplina, ki lahko ustvari napovedljive in ponovljive izide. Vsebuje več različnih veščin, kot so:

- razumevanje medsebojnih povezav med ljudmi, tehnologijami, proračuni in pričakovanji,
- planiranje projektov z namenom maksimiranja produktivnosti,
- motiviranje udeležencev z namenom, da izvršijo plan,
- analiziranje dejanskih rezultatov, ter
- ažuriranje in usklajevanje planov, zato da upoštevamo spremembe, ki so se zgodile med izvajanjem projekta.

Wysocki in McGary (2003, 18) pravita, da je management projektov metoda in nabor tehnik, ki temeljijo na sprejetih načelih splošnega managementa. Ta načela uporabljamo za planiranje, izvajanje, ocenjevanje in kontroliranje delovnih aktivnosti, da bi dosegli želene končne izide v okviru proračuna in v skladu z zahtevami udeležencev.

Ob vseh naštetih opredelitvah managementa projektov je potrebno predstaviti tudi pogled Pritcharda (2004, 6). Ta pravi, da moramo biti pazljivi pri izbiri metod in tehnik, ki jih nameravamo uporabiti pri posameznem projektu. Izbrane metode in tehnike morajo ustrezati tako okolju projekta, kupcem, kot tudi projektnemu timu. Nekritična uporaba različnih poznanih orodij pri posamičnih projektih, torej ni najboljša rešitev.

2.1 Vloga managementa projektov v organizacijah

Ko govorimo o vlogi projektov v današnjih organizacijah, ne moremo brez kratkega pogleda v preteklost. Kerzner (2006, 1-3) tako pravi, da se je ob začetku 21. stoletja dojemanje managementa projektov bistveno spremenilo. Če je nekoč veljalo, da je dobro, če uporabljamo metodologijo managementa projektov, je danes jasno, da je ta metodologija nujna za preživetje organizacij.

Fangel (2007, 477-479) po drugi strani prikaže temeljne razloge, ki naj bi zahtevali vpeljavo koncepta managementa projektov v posamezno organizacijo. Tako pravi, da se v današnjem poslovnem svetu odvijajo zelo hitre spremembe, na trgih pa vlada ostra konkurenca. Ob tem skorajda ni prostora za napake, nesmotrno porabljanje časa ali nespametno razdeljevanje sredstev za posamezne projekte. Zaradi tega naj bi bili v vsaki organizaciji zainteresirani za razvoj poslovno-organizacijskega sistema

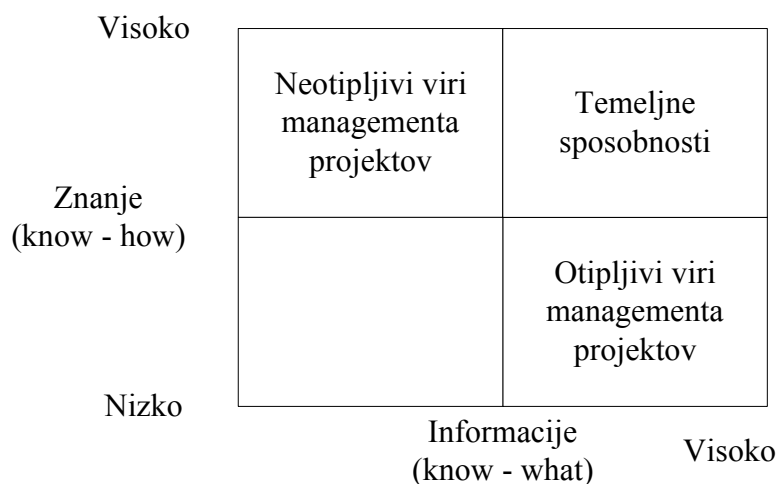
managementa projektov. Zavedati se je namreč treba, da v modernem poslovnem okolju velja sledeče:

- Odjemalci so vedno bolj zahtevni glede načina manageriranja projektov. Vedno več jih tudi zahteva, da so managerji projektov certificirani s strani priznanih organizacij s tega področja ali da na kakšen drug način izkazujejo pričakovane oziroma zahtevane sposobnosti.
- V vedno več organizacijah dojemajo ustrezen poslovno-organizacijski sistem managementa projektov kot strateško konkurenčno porednost. O strateških konkurenčnih prednostih govorimo takrat, ko so te predpogoj za izvajanje ostalih aktivnosti v organizacijah.
- Udeleženci projektov vedno pogosteje zahtevajo bolj natančno definirane naloge in pristojnosti kot v preteklosti.
- Glede na to, da se v organizacijah managerji projektov lahko tudi menjajo, se ustvarjajo potrebe po stalnem vzdrževanju in nadgrajevanju sposobnosti managerjev projektov ter obstoječe projektne kulture v organizaciji. Pri čemer to velja tako za bolj izkušene managerje projektov, kot tudi za začetnike.
- Managerji projektov naj bi stalno nadgrajevali svoje specifične sposobnosti. Lep primer je konceptualni prehod od managiranja projektov z uporabo vodenja, do manageriranja projektov z uporabo komuniciranja.

Varella in Jugdev (2007, 298-307) podrobneje razčlenita področje managementa projektov. Pravita, da se vedno več organizacij poslužuje managementa projektov z namenom, da bi postale in ostale konkurenčne. Management projektov je tako postal sestavni gradnik poslovne vrednosti. Vendar vsi vidiki managementa projektov ne prispevajo h konkurenčni prednosti organizacije. Management projektov namreč vsebuje otipljive in neotipljive vire. Kot otipljive vire lahko opredelimo stvarne vire, ter otipljivo in zabeleženo znanje. Otipljive vire lahko ocenjujemo s pomočjo modelov zrelosti projektnega managementa. Neotipljive vire pa lahko opredelimo kot neformalno izmenjavo idej, izkušenj, orodij in tehnik, mentorstvo in razvoj socialnega kapitala v okviru socialnih mrež. Našteti neotipljivi viri navadno niso širše podprti, ker organizacije ponavadi vidijo konkurenčno prednost managementa projektov zgolj v otipljivih virih. Avtorja predlagata, da so ravno neotipljivi viri pravi viri konkurenčne prednosti managementa projektov. Ti viri namreč temeljijo na pridobljenih znanjih in izkušnjah, ter jih je težko jasno opredeliti. Ravno to pa je razlog, da jih tekmeci težko posnemajo. Kot je prikazano na sliki 2.1, bo management projektov sestavljal temeljne sposobnosti organizacije v primeru, če bo ta razvijala tako področje informacij (know-what), kot tudi področje znanja (know-how). Pri tem področje informacij (know-what) lahko opredelimo kot seznanjenost organizacije z orodji in tehnikami ter obvladovanje tehnologije za uporabo najboljših praks s področja. Pri področju znanja (know-how) pa

mislimo predvsem na to, da v organizaciji obstaja znanje, kako izvajati stvari. Znanje izvajanja stvari bi tako moralo biti del kulture organizacije in njenega skritega znanja.

Slika 2.1 Management projektov kot konkurenčna prednost organizacije



Vir: Varella in Jugdev 2007, 307

Verzuh (2003, 16-18) pravi, da začetek 21. stoletja zaznamujejo čedalje hitrejša spremembe v družbi. Spremembe tako postajajo konstanta tudi v poslovnem okolju. Zaradi tega management projektov postaja ena izmed ključnih zmožnosti³ organizacij, kajti spremembe udejanjamo skozi projekte. Zmožnost, da pravilno izberemo in učinkovito izvedemo projekte, je namreč prav toliko povezana z uspešnostjo organizacije, kot je odločitev organizacije o lastnem naboru proizvodov in trgov. Vendar je potrebno vedeti, da management projektov ni strateška prednost za vsako organizacijo. Vse namreč niso projektno orientirane. Za presojo, če je management projektov potencialna strateška prednost za posamezno organizacijo, lahko uporabimo sledeča sodila:

- Management projektov je pomembna veščina za organizacijo.
- Visok delež prihodkov organizacije predstavljajo projekti.
- Panoga, v kateri nastopa organizacija, je projektno orientirana.
- Organizacija ima v svojem naboru veliko število med seboj neodvisnih projektov.
- Eden izmed ciljev organizacije je visoka rast.
- Organizacija izvaja pomembne projekte, katerih neuspeh lahko ogrozi njen obstoj.

³ Ključne zmožnosti omogočajo organizaciji prekašati tekmice in dosežati uspeh. Ključna zmožnost organizacije je lahko katerakoli sestavina politike organizacije oziroma njihova sinergična kombinacija (Biloslavo 2006, 44-46).

Več ko naštetih sodil izpolnjuje organizacija, bolj je ustrezen management projektov potencialna strateška prednost za posamezno organizacijo. Pri tem je potrebno poudariti, da strateške prednosti razumemo kot tiste glavne prednosti posamezne organizacije, ki bistveno otežujejo tekmečem vstop na trg.

2.2 Projekti in projektno usmerjeni procesi

V strokovni literaturi najdemo več različnih definicij termina projekt. Project Management Institute (2004, 5) tako opredeli projekt kot začasno prizadevanje, da bi ustvarili edinstven izdelek, storitev ali izid. Pri tem ima vsak projekt določen začetek in konec. Na nivoju organizacije pa so projekti predvsem sredstvo, s katerim lahko organiziramo aktivnosti, ki jih drugače v okviru obstoječe strukture organiziranosti ne bi mogli.

Kerzner (2006, 2) pravi, da kot projekt lahko opredelimo vsak niz aktivnosti in nalog, ki imajo definirane cilje, časovno definiran začetek in konec, omejena finančna sredstva, porabljajo vire in so multidisciplinarne.

Lester (2003, 1) opredeli projekt kot niz koordiniranih aktivnosti, z jasnimi začetnimi in končnimi točkami, s katerimi se ukvarjajo posamezniki ali organizacije, da bi dosegli določene cilje v okviru definirane terminskega plana, stroškov in kazalnikov doseženega.

Wysocki in McGary (2003, 3) pravita, da je projekt zaporedje edinstvenih, kompleksnih in povezanih aktivnosti, ki imajo skupen namen ali cilj. Da bi s temi aktivnostmi dosegli namen ali cilj, morajo biti izvedene v definiranem času, proračunu in v skladu z zahtevami.

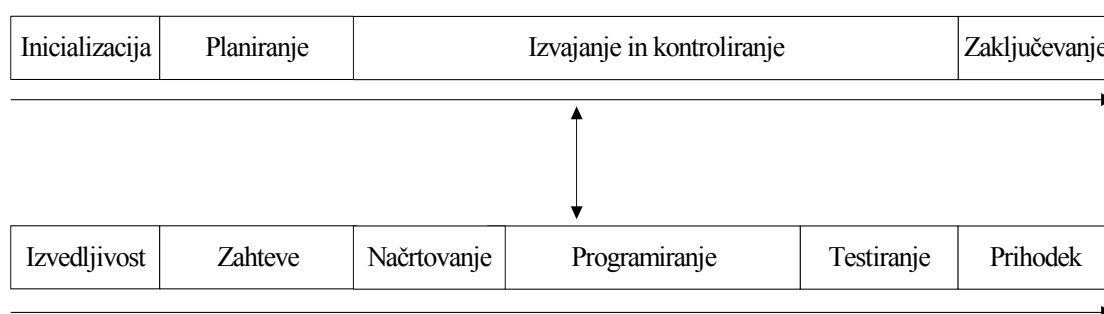
Hauc (2007, 28-35) pravi, da je projekt ciljno usmerjen, časovno omejen in interdisciplinaren proces. S projektom praviloma nastane nekaj novega, kar prej ni obstajalo. Projekt je vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno. Hauc (prav tam, 23) poleg enkratnih procesov – projektov in kontinuiranih procesov – operacij, v delovanju organizacij prepozna tudi projektne usmerjene procese. Projektne usmerjeni procesi so tako vrsta projektov, ki se izvajajo v določenih organizacijskih enotah organizacij. Največkrat se ti procesi odvijajo v razvoju, investicijah, vzdrževanju, trženju, informatiki in tako naprej. V okviru teh organizacijskih enot tako govorimo predvsem o multiprojektne in manj o kontinuiranem načinu poslovanja.

Pri opredeljevanju projektov in projektne usmerjenih procesov je potrebno omeniti tudi koncept življenjskih ciklov. Baca (2005, 9-25) pravi, da z življenjskimi cikli lahko opredelimo faze, skozi katere naj bi šel posamezen projekt, preden ga zaključimo. Pri tem loči med življenjskim ciklom managementa projektov in življenjskim ciklom vsebine projekta. Življenjski cikel managementa projektov opredeli kot sledeče faze: inicializacija, planiranje, izvajanje in kontroliranje ter zaključevanje. Te faze se lahko

izvajajo zaporedno, največkrat pa se med sabo delno prekrivajo. Življenjski cikli vsebine projekta pa se navezujejo na projektno usmerjene procese. Dober primer življenjskega cikla vsebine projekta je življenjski cikel razvoja izdelka. Značilnost teh ciklov je, da je njihova vsebina popolnoma odvisna in prilagojena gospodarskim dejavnostim (npr. informacijsko-komunikacijska tehnologija, gradbeništvo, farmacija in podobno) v katerih se izvajajo, prav tako kot tudi vsebina projektno usmerjenih procesov. Ker se vsebina in management projekta prepletata, je potrebno uskladiti življenjski cikel managementa projektov in življenjski cikel vsebine projekta. Primer usklajenih življenjskih ciklov je prikazan na sliki 2.2, kjer je predstavljen poenostavljen model razvoja nove programske opreme. Iz slike razberemo, da je faza inicializacije usklajena s fazo izvedljivosti, faza planiranja s fazo zahtev, faza izvajanja in kontroliranja s fazami načrtovanja, programiranja in testiranja, faza zaključevanja pa s fazo prihodka.

Slika 2.2 Usklajevanje življenjskih ciklov

Življenjski cikel managementa projektov



Življenjski cikel razvoja izdelka

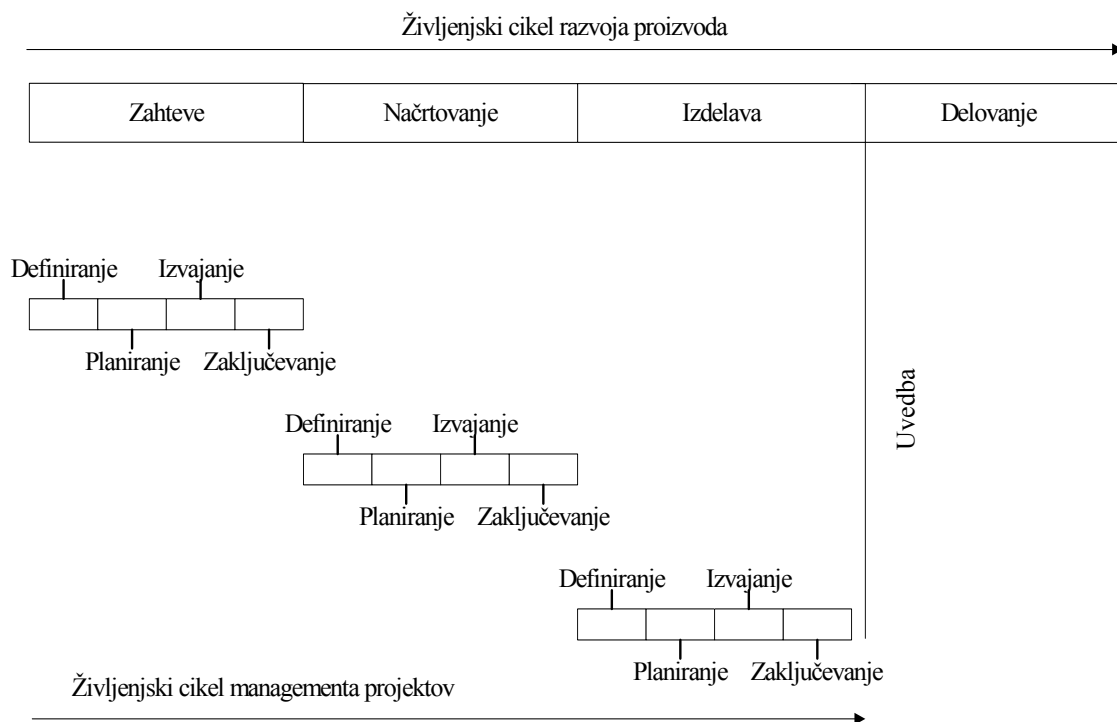
Vir: Baca 2005, 25

Levine (2002, 70-71) pravi, da so življenjski cikli pravzaprav fazni pogled na projekte. Zato te cikle uporabimo kot enega izmed mehanizmov za kontroliranje projektov. Za posamezne faze je namreč pogosto določeno, kateri niz izidov projekta naj bi zagotovila. Na koncu vsake posamezne faze je zato relativno enostavno preveriti napredovanje projekta in morebiti sprejemati ključne odločitve o nadaljnjem poteku projekta.

Verzuh (2005, 22-25) pa pravi, da življenjski cikel managementa projektov skozi faze izdelave plana, izvajanja aktivnosti in zaključevanja projekta predstavlja linearno napredovanje projekta. Pri tem je pomembno, da meje posameznih faz znotraj življenjskega cikla managementa projektov predstavljajo točke odločitev. Življenjski cikel vsebine projekta je podoben življenjskemu ciklu managementa projektov. Vendar

pa je oblika življenjskega cikla vsebine projektov odvisna od področja uporabe, medtem, ko je oblika življenjskega cikla managementa projektov univerzalna. Na sliki 2.3. je prikazan poenostavljen model razvoja novega izdelka. Razvidno je, da življenjski cikel vsebine projekta lahko vsebuje več projektov in posledično tudi več življenjskih ciklov managementa projektov. Pri tem gre vsak projekt znotraj življenjskega cikla razvoja izdelka ali storitve skozi celoten življenjski cikel managementa projektov.

Slika 2.3 Projekti in življenjski cikli



Vir: prirejeno po Verzuh 2005, 25

2.3 Projektne strukture organiziranosti

Marchewka (2006, 84) meni, da ni enostavnega odgovora na vprašanje, katera projektna struktura organiziranosti je najboljša. Na to vplivajo različni faktorji, kot so izdelki in storitve organizacije, družbeno okolje in kultura v organizaciji. Z vidika projektov je funkcijska struktura organiziranosti primerna takrat, kadar imamo v organizacijah malo internih projektov. Po drugi strani je projektna struktura organiziranosti primerna takrat, ko imamo v organizacijah veliko število zunanjih projektov. Matrična struktura organiziranosti pa je primerna zlasti tedaj, kadar imamo v organizaciji projekte, ki zahtevajo visoko stopnjo vključenosti več različnih funkcij znotraj posamezne organizacije.

V Project Management Institute (2004, 28-32) ugotavljajo, da strukture organiziranosti bistveno vplivajo na management projektov. Tabela 2.1 prikazuje glavne značilnosti struktur organiziranosti oziroma njihov vpliv na management projektov.

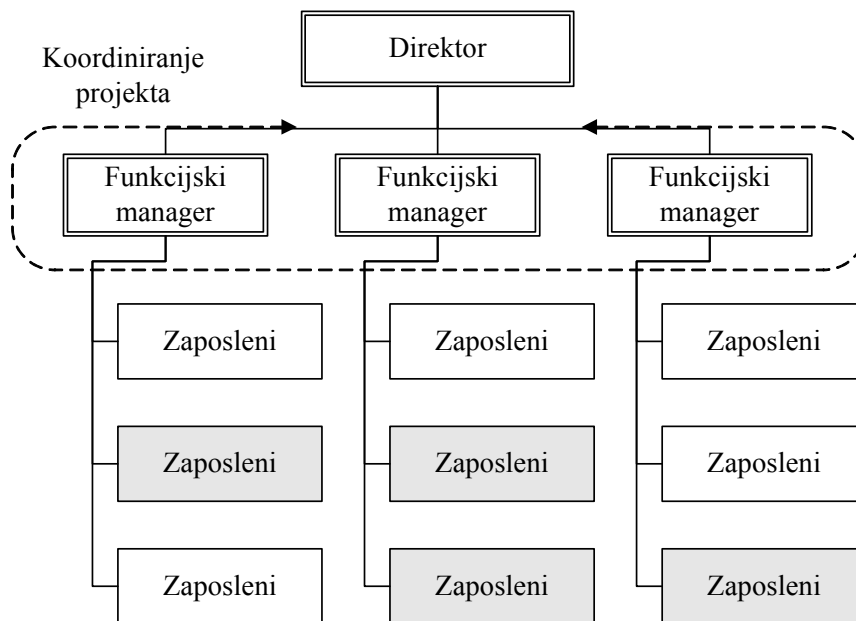
Tabela 2.1 Vpliv strukture organiziranosti na management projektov

Značilnosti projekta	Struktura organiziranosti				
	Funkcijska	Matrična			Projektna
		Šibka	Uravnotežena	Močna	
Pooblastila managerja projekta	Majhna ali nikakršna	Omejena	Nizka do zmerna	Zmerna do visoka	Visoka do skoraj neomejena
Razpoložljivost virov	Majhna ali nikakršna	Omejena	Nizka do zmerna	Zmerna do visoka	Visoka do skoraj neomejena
Kdo kontrolira proračun projekta?	Funkcijski manager	Funkcijski manager	Kombinirano	Manager projekta	Manager projekta
Vloga managerja projekta	Delni delovni čas	Delni delovni čas	Polni delovni čas	Polni delovni čas	Polni delovni čas
Zaposleni pri vodenju projekta	Delni delovni čas	Delni delovni čas	Delni delovni čas	Polni delovni čas	Polni delovni čas

Vir: Project Management Institute 2004, 28

Funkcijska struktura organiziranosti je prikazana na sliki 2.4. V njej ima vsak zaposleni jasno določenega nadrejenega. Zaposleni so organizirani v okviru poslovnih funkcij, kot so na primer razvoj, tehnologija, trženje, finance in podobno. V organizacijah s to strukturo organiziranosti izvajajo projekte, vendar je njihov obseg ponavadi omejen z mejami funkcije. Če se v funkcijski organizacijski enoti, ki izvaja projekt, pojavi potreba po znanjih ali storitvah drugih funkcijskih enot, tok informacij poteka navzgor oziroma navzdol po organizacijski ukazovalni hierarhiji. To pomeni, da koordiniranje projekta poteka na ravni funkcijskih managerjev organizacije.

Slika 2.4 Funkcijska struktura organiziranosti

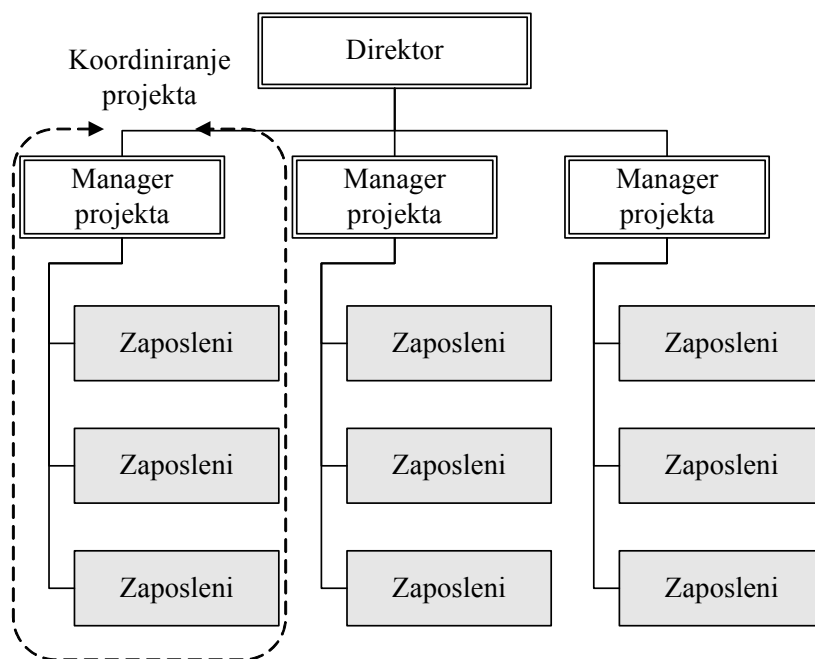


(Sivi pravokotnik pomeni, da zaposleni sodeluje v projektu.)

Vir: Project Management Institute 2004, 29

Na drugi strani je čista projektna struktura organiziranosti, ki je prikazana na sliki 2.5. Člani tima so pogosto zbrani na isti lokaciji. Večina organizacijskih virov je vključenih v projekt. Manager projekta ima velik delež neodvisnosti in pooblastil. Čista projektna struktura organiziranosti ima pogosto tudi druge organizacijske enote, ki pa so podrejene neposredno managerju projekta oziroma mu zagotavljajo podporne procese za več različnih projektov.

Slika 2.5 Čista projektna struktura organiziranosti

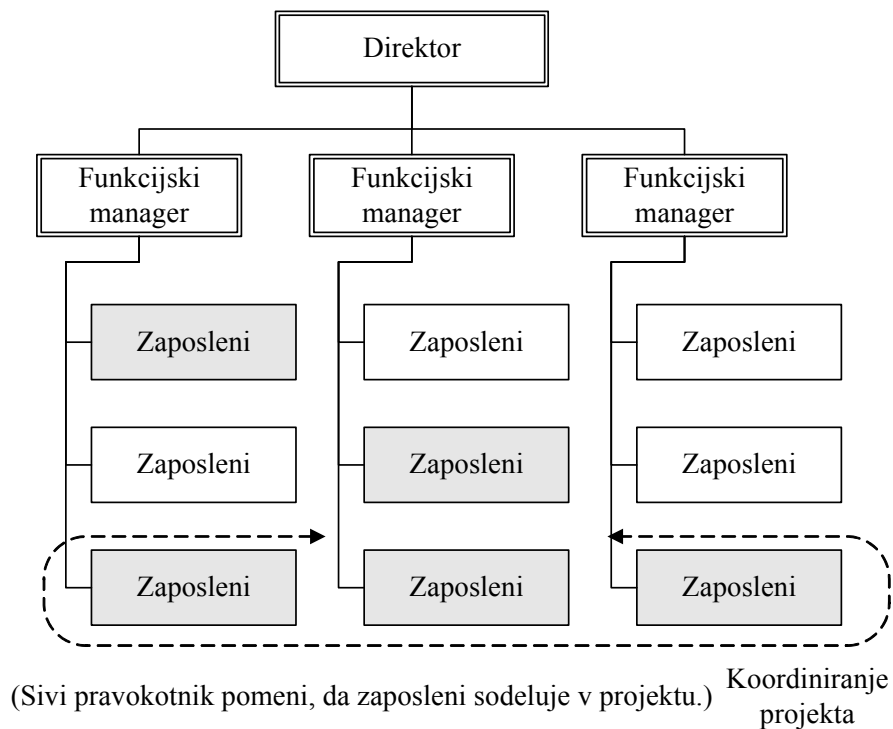


(Sivi pravokotnik pomeni, da zaposleni sodeluje v projektu.)

Vir: Project Management Institute 2004, 29

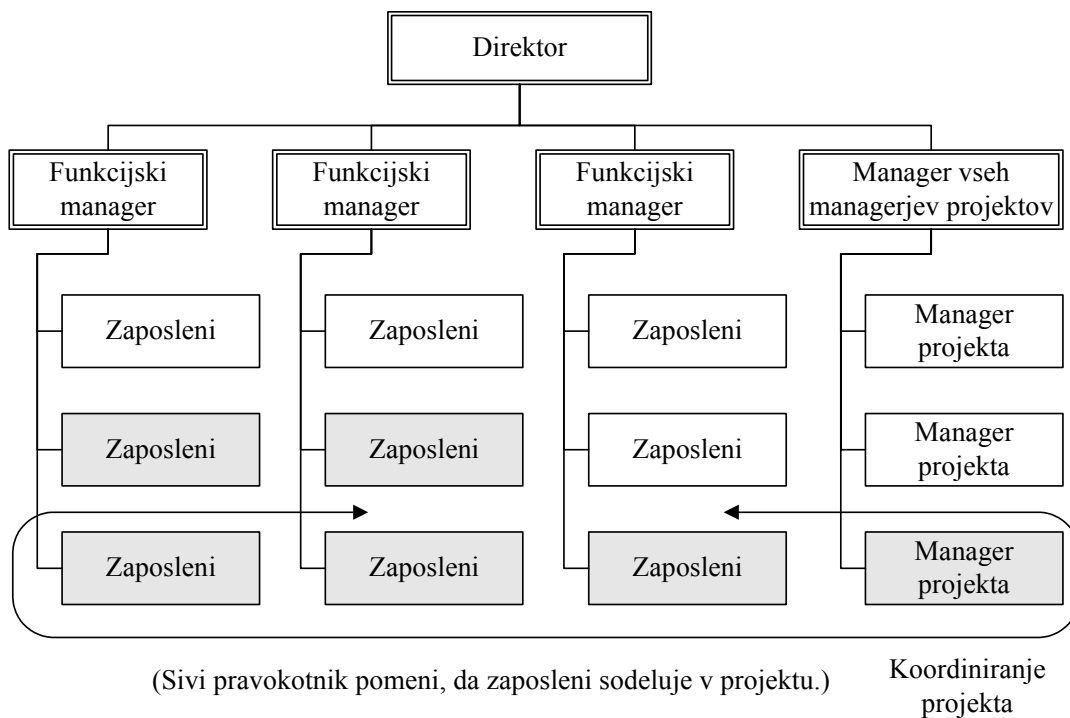
Poleg funkcijske strukture organiziranosti in čiste projektne strukture organiziranosti poznamo tudi matrične strukture organiziranosti, ki so mešanica značilnosti predhodno omenjenih. Šibke matrične strukture organiziranosti, prikazane na sliki 2.6, kažejo in združujejo mnoge značilnosti funkcijske strukture organiziranosti. Manager projekta je tako bolj v vlogi koordinatorja ali pospeševalca izvajanja aktivnosti. Na podoben način imajo močne matrične strukture organiziranosti, ki so prikazane na sliki 2.7, mnogo značilnosti čiste projektne strukture organiziranosti. Lahko imajo managerje projektov zaposlene za poln delovni čas in za polni delovni čas zaposleno tudi administrativno osebje. Uravnotežena matrična struktura organiziranosti, ki je prikazana na sliki 2.8, priznava potrebo po managerju projekta, vendar mu obenem ne priznava polnih pooblastil nad projektom in njegovim proračunom.

Slika 2.6 Šibka matrična struktura organiziranosti



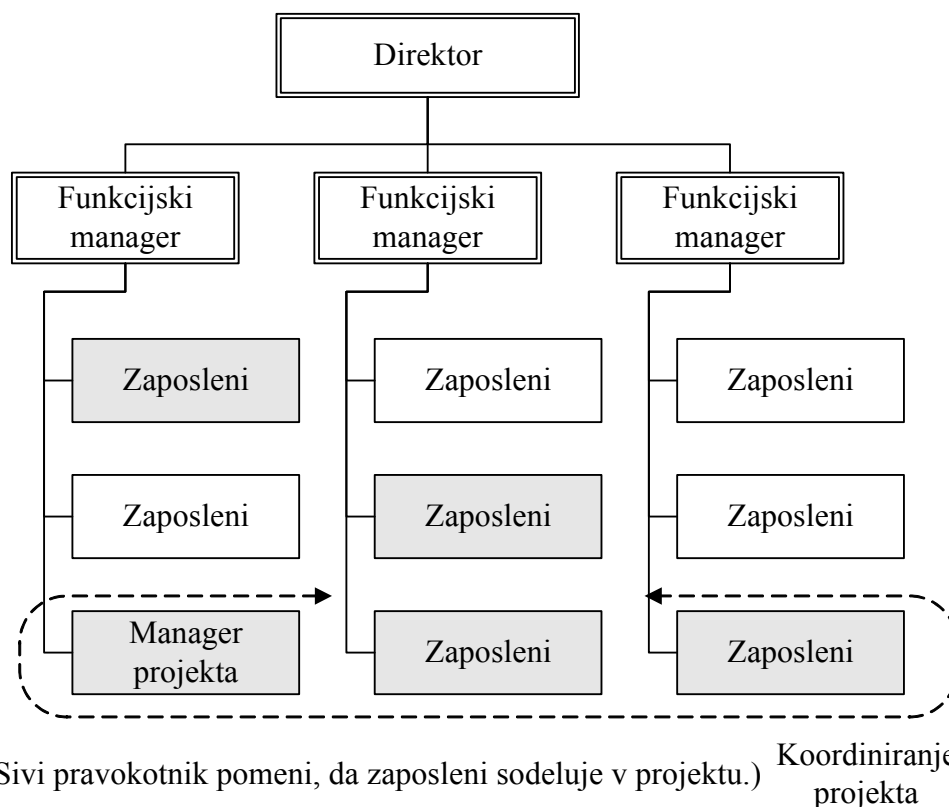
Vir: Project Management Institute 2004, 30

Slika 2.7 Močna matrična struktura organiziranosti



Vir: Project Management Institute 2004, 31

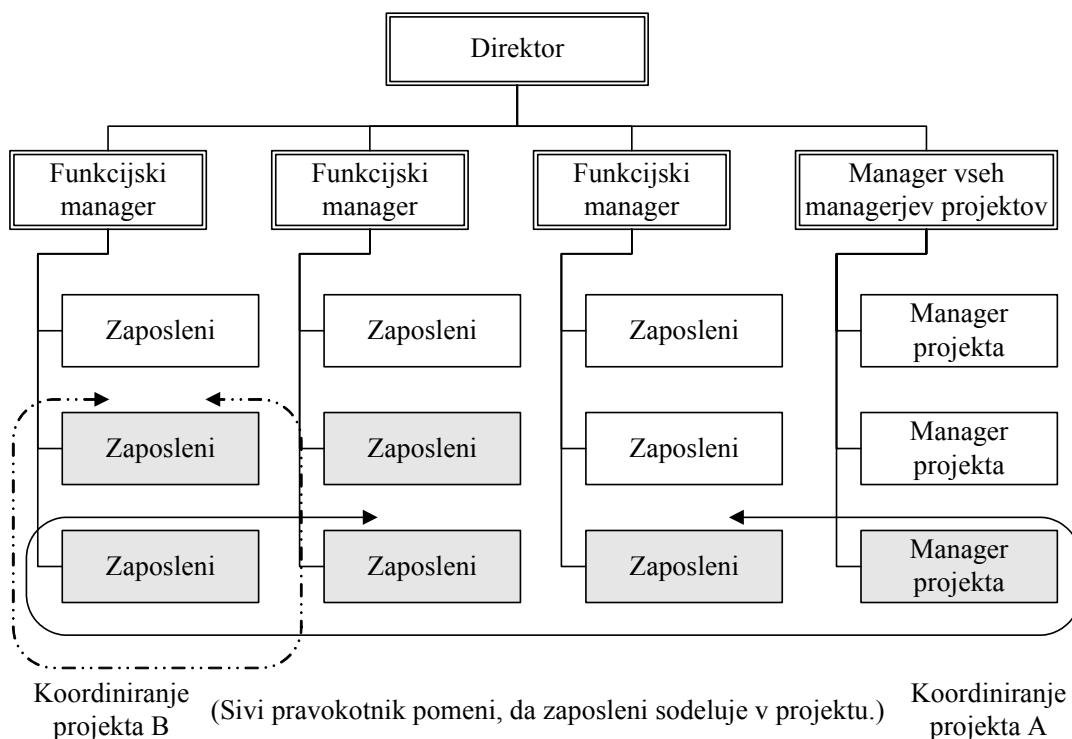
Slika 2.8 Uravnovežena matrična struktura organiziranosti



Vir: Project Management Institute 2004, 30

Najmodernejše, kombinirane strukture organiziranosti vključujejo vse navedene strukture na različnih ravneh in v različnem obsegu, kar prikazuje slika 2.9. Tudi čista funkcijska struktura organiziranosti lahko oblikuje poseben projektni tim, da obvladuje samostojen projekt. Takšen tim ima značilnosti projektnega tima v čisti projektne strukturi organiziranosti. Vključuje lahko osebe za poln delovni čas iz različnih funkcijskih organizacijskih enot, lahko pripravi lasten nabor postopkov poslovanja in lahko deluje zunaj standardne formalizirane strukture organiziranosti.

Slika 2.9 Kombinirana struktura organiziranosti



Vir: Project Management Institute 2004, 31

Poleg predstavljenih struktur organiziranosti je potrebno omeniti tudi posebno organizacijsko enoto za management projektov. V praksi velikokrat naletimo na termin projektna pisarna. V Project Management Institute (2004, 32) opredeljujejo projektno pisarno kot organizacijsko enoto, v kateri centraliziramo in koordiniramo management projektov. Območje funkcije projektne pisarne v organizaciji sega od svetovalnega vpliva, omejenega s priporočili konkretnih smernic in postopkov v posameznem projektu, do formalne podelitve pooblastil izvršilnega managementa. V primeru pooblastil izvršilnega managementa lahko projektna pisarna delegira pooblastila posameznemu managerju projekta. Manager projekta bo imel administrativno podporo v projektni pisarni, v njemu podrejenem osebju ali v skupnem osebju, ki si ga delijo različni projekti in projektna pisarna. Člani projektne tima so lahko neposredno razporejeni v projekt, lahko je to skupno osebje, ki si ga deli več projektov, ali pa so v celoti pod pristojnostjo projektne pisarne. Projektno pisarno je možno umestiti v katerokoli strukturo organiziranosti, tudi v funkcijsko strukturo organiziranosti. Najpogosteje pa jo najdemo v organizacijah s čisto projektno strukturo organiziranosti.

Crawford in Cabanis-Brewinova (2004, 7) o projektni pisarni pravita, da je ta pozitivna rešitev za managerje projektov in člane projektne timov. V projektnih pisarnah se namreč usmerjajo predvsem k usposabljanju, k nagrajevanju in h kariernim usmeritvam strokovnjakov s področja managementa projektov. Poleg tega pomagajo

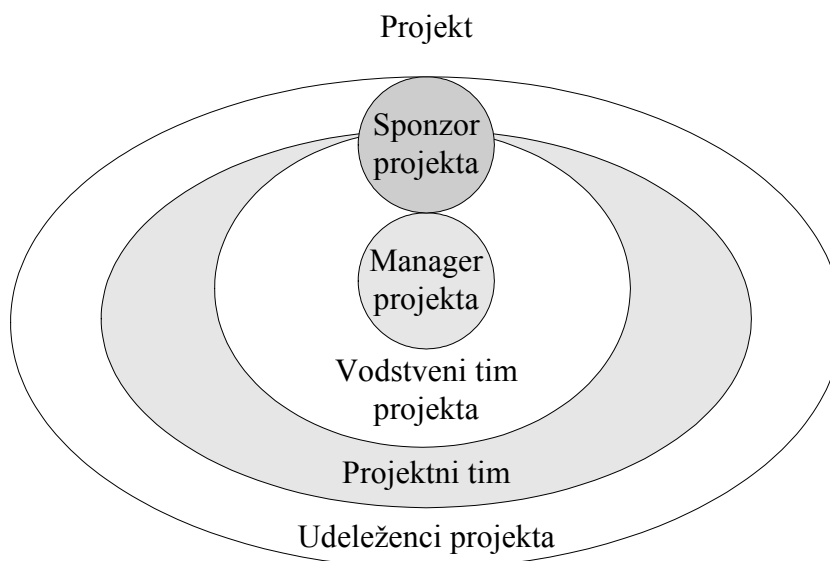
tudi pri preoblikovanju sposobnosti posameznikov, da ti bolje managerirajo projekte in portfelje ter da bolje udeležajo postavljene strategije.

Englund, Graham in Dinsmore (2003, 38-40) pa pravijo, da projektna pisarna povečuje sposobnosti organizacij, da v teh uspešno izvajajo projekte. S tem posredno vplivajo na maksimiranje koristi, ki jih prinašajo proizvodi projektov. To pomeni, da projektna pisarna s svojim vplivom na razvoj praks na področju managementa projektov pomembno prispeva h kreiranju nove vrednosti za celotno organizacijo.

Poleg različnih struktur organiziranosti, ki predstavljajo raven celotne organiziranosti, je potrebno v zvezi s projektnimi strukturami organiziranosti osvetliti tudi raven posameznih projektov. V Project Management Institute (2004, 24-26) pravijo, da so udeleženci projekta tako posamezniki in organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt, kot tudi posamezniki in organizacije, katerih interesi so lahko zaradi izvedbe ali končanja projekta ogroženi. Ti lahko tudi vplivajo na cilje projekta in njegove izide. Na sliki 2.10 je prikazano načelo organiziranosti projekta in soodvisnost med nekaterimi udeleženci. Ko udeleženci sodelujejo v projektu, je njihov obseg odgovornosti in pooblastil različen, ter se med potekom življenjskega cikla projekta lahko tudi spreminja. Ključni udeleženci vsakega projekta naj bi tako bili:

- sponzor projekta – oseba ali skupina, ki zagotavlja finančne vire za projekt;
- manager projekta – oseba, ki managerira projekt;
- uporabnik, kupec, odjemalec – oseba ali organizacija, ki bo uporabljala izid projekta;
- izvajalska organizacija – organizacija, v kateri so zaposleni najbolj neposredno vključeni v projekt;
- člani projektnega tima – skupina, ki izvaja delo pri projektu;
- vodstveni tim projekta – člani projektnega tima, ki so najbolj neposredno vključeni v aktivnosti managementa projekta;
- vplivniki – ljudje ali skupine, ki niso neposredno povezani s pridobivanjem ali uporabo izida projekta, toda glede na posamezen položaj v odjemalski ali izvajalski organizaciji lahko pozitivno ali negativno vplivajo na potek projekta;
- projektna pisarna – organizacijska enota za podporo managementa projektov če v izvajalski organizaciji ta obstaja.

Slika 2.10 Projekt in udeleženci projekta



Vir: Project Management Institute 2004, 25

2.4 Vrste projektov

Pri opredeljevanju vrst projektov se lahko poslužujemo različnih kriterijev. Hauc (2007, 67) tako pravi, da se projekti med seboj razlikujejo glede na to, v kateri gospodarski panogi se izvajajo, delijo se po namenu, objektih projekta, načinu izvedbe, glede na trajanje, ekonomiko, angažiranje izvajalcev, kompleksnost, lokacijo objekta, glede na družbeno okolje v katerem nastajajo, na naročnike projekta, vloge pri načrtovanju ter izvajanju razvoja in tako naprej. Za nadaljnjo obravnavo jih Hauc (prav tam, 70-87) razvrsti na:

- Determinirane projekte – To so projekti, pri katerih se na podlagi vhodne strategije ali projektne naročila v pripravi zagona določijo namenski in objektni cilji ter na tej podlagi izdelata celovit plan in organiziranost izvedbe. Projekt se nato po tem planu tudi izvede.
- Stohastične projekte – To so projekti, pri katerih se namenski končni cilj postavlja z malo merili. Glede na to ni mogoče vnaprej povsem določiti izvedbe projekta, temveč se šele z izvajanjem aktivnosti in analizo doseženih vmesnih ciljev postopoma dosežajo vsi drugi cilji projekta in s tem tudi vsa merila namenskega končnega cilja. Doseženi cilj pa je celo lahko povsem drugačen glede na prvotno vhodno strategijo.
- Interno primarne projekte – To so projekti, ki s svojim parcialnim ali končnim izidom pogojujejo začetek, nadaljnje izvajanje ali zaključek enega ali več

drugih projektov v organizaciji. Bili naj bi izvedeni pred končanjem teh projektov, ker drugače ni mogoča eksploatacija njihovih objektov.

- Eksterno primarne projekte – To so projekti, ki s svojim parcialnim ali končnim izidom pogojujejo začetek, nadaljnje izvajanje ali zaključek enega ali več projektov v organizacijah, se pa v njih ne izvajajo, čeprav je mogoče, da so na različne načine angažirani pri izvajanju.
- Enkratne projekte – To so projekti, ki so na namen in objekt posebnega poslovnega in strateškega enkratnega pomena in se v organizacijah pojavljajo nerepetitivno ter zahtevajo management projektov, ki je zasnovan na nestalni organiziranosti.
- Multiprojektne procese – Procesi, ki se pojavljajo večkrat in stalno, so si po načinu izvedbe podobni ter zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja, tvorijo multiprojektni proces.
- Programe projektov – Programi projektov so ciljno usmerjeni kompleksni procesi izvajanja posameznih logično med seboj odvisnih projektov. Program ima skupnega naročnika, praviloma enotno organiziran način financiranja ter več investitorjev in večje število izvajalcev.
- Velike projekte – To so projekti, ki so bolj kompleksni, praviloma trajajo dlje, njihovi proračuni dosegajo višje vrednosti ter vsebujejo višje stopnje tveganja kot večina ostalih projektov. Nasploh praksa in literatura ne poznata enotne klasifikacije projektov po velikosti. Zato je pri klasificiranju posamičnih projektov za velike projekte pomembna določena mera pazljivosti in tudi prilagodljivosti.

Cagle (2005, 26-29) razvrsti projekte glede na njihovo velikost. Širše področje managementa projektov najprej razdeli na projekte in programe. Projekt opredeli kot niz aktivnosti, ki jih v posamezni organizaciji izvedemo za internega kupca. Program pa opredeli kot niz aktivnosti, ki jih na podlagi pravno zavezujočih pogodb v organizaciji izvršimo za zunanjega kupca. Širše področje managementa projektov tako razdeli na:

- Male projekte – Male projekte vodijo koordinatorji projektov. Ponavadi je v projekt vključenih manj kot šest ljudi, ki prihajajo iz istega ali podobnega strokovnega področja. Te projekte opredeli kot nizko kompleksne in nizko tvegane.
- Srednje velike projekte – Srednje velike projekte vodijo koordinatorji ali nadzorniki projektov. Ponavadi je v projekt vključenih več kot šest ljudi, ki prihajajo iz različnih strokovnih področij. Te projekte opredeli kot zmerno kompleksne in nizko do zmerno tvegane.
- Velike projekte – Velike projekte vodijo managerji projektov. Ponavadi je v projekt vključenih več kot deset ljudi, ki prihajajo iz različnih strokovnih

področij. Te projekte opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.

- Programe – Programe vodijo managerji programov. Programi imajo za razliko od projektov sklenjeno pravno pogodbo s kupcem. V programe je ponavadi vključenih več kot deset ljudi, ki prihajajo iz različnih strokovnih področij. Programe opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.
- Virtualne projekte ali programe – Virtualne projekte ali programe vodijo managerji projektov ali managerji programov. Od ostalih projektov ali programov se razlikujejo po tem da se dva ali več ključnih udeležencev nahaja na različnih geografskih lokacijah. Ti med seboj komunicirajo s pomočjo sodobnih komunikacijskih pripomočkov (npr. z e-pošto, z internetom, telekonferencami, ipd.) V virtualne projekte ali programe je ponavadi vključenih več kot deset ljudi, ki prihajajo iz različnih strokovnih področij. Virtualne projekte ali programe opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.
- Mednarodne projekte ali programe – Mednarodne projekte ali programe vodi manager projekta ali programa. Od ostalih projektov ali programov se razlikujejo po tem, da je kupec v drugi državi, kot tisti, ki managerira projekt ali program. Te projekte ali programe opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.
- Obsežne projekte – obsežne projekte vodijo managerji projektov ali programov. Od ostalih projektov ali programov se razlikujejo po velikosti in organizaciji. Razdeljeni so namreč na več manjših projektov. V obsežne projekte ali programe je ponavadi vključenih več kot deset ljudi, ki prihajajo iz različnih strokovnih področij. Te projekte ali programe opredeli kot zmerno do visoko kompleksne in zmerno do visoko tvegane.

Projekte je po drugi strani možno razvrstiti tudi glede na njihovo vsebino. Kerzner (2006, 29-30) tako loči sledeče vrste:

- Razvojno-raziskovalni projekti znotraj posameznih organizacij – Za manageriranje teh projektov niso potrebne posebne medčloveške veščine. Pomen strukture organiziranosti za potek projekta je nizek, obvladovanje časa načeloma ne predstavlja večjega problema, čeprav je število sestankov projektnega tima prekomerno. Nadzor nad projektom izvaja srednji management organizacije, prav tako obstaja tudi funkcija sponzorja projekta. Za te projekte sta značilni tudi nizki stopnji konfliktov in nadzora stroškov. V okviru plana se ponavadi definirajo samo mejniki projekta.

- Mali gradbeni projekti – Za manageriranje teh projektov niso potrebne posebne medčloveške veščine. Pomen strukture organiziranosti za potek projekta je nizek in obvladovanje časa načeloma ne predstavlja večjega problema. Projektni tim se praviloma ne sestaja pogosto. Nadzor nad projektom izvaja vršni management organizacije, funkcija sponzorja projekta navadno ne obstaja. Tudi za te projekte sta značilni nizki stopnji konfliktov in nadzora stroškov. V okviru plana se ponavadi definirajo samo mejniki projekta.
- Veliki gradbeni projekti – Za manageriranje teh projektov je potrebna visoka stopnja pridobljenih medčloveških veščin. Pomen strukture organiziranosti za potek projekta je nizek. Učinkovito obvladovanje časa za projektni tim pogosto predstavlja velik izziv, pri čemer je eden izmed vzrokov tudi prekomerno število sestankov projektnega tima. Nadzor nad projektom izvaja vršni management organizacije, prav tako obstaja funkcija sponzorja projekta. Za te projekte sta značilni visoki stopnji konfliktov in nadzora stroškov. Za management projekta je navadno izdelan podroben plan.
- Vesoljski in obrambni projekti – Za manageriranje teh projektov je potrebna visoka stopnja pridobljenih medčloveških veščin. Pomen strukture organiziranosti za potek projekta je nizek. Učinkovito obvladovanje časa za projektni tim pogosto predstavlja velik izziv, pri čemer je eden izmed vzrokov tudi prekomerno število sestankov projektnega tima. Nadzor nad projektom izvaja vršni management organizacije, prav tako obstaja funkcija sponzorja projekta. Za te projekte sta značilni visoki stopnji konfliktov in nadzora stroškov. Za management projekta je navadno izdelan podroben plan.
- Projekti s področja informacijsko-komunikacijskih sistemov - Za manageriranje teh projektov je potrebna visoka stopnja pridobljenih medčloveških veščin. Pomen strukture organiziranosti za potek projekta je visok. Učinkovito obvladovanje časa za projektni tim pogosto predstavlja velik izziv. Eden izmed vzrokov je tudi veliko število sestankov projektnega tima. Nadzor nad projektom izvaja srednji management organizacije, navadno ne obstaja funkcija sponzorja projekta. Za te projekte sta značilni visoka stopnja konfliktov in nizka stopnja nadzora stroškov. V okviru plana se ponavadi definirajo samo mejniki projekta.

3 MODELI ZRELOSTI MANAGEMENTA PROJEKTOV

Modeli zrelosti managementa projektov so relativno nov pojem na področju managementa projektov. Začetki segajo v leto 1987, ko so, kot pravijo na Software Engineering Institutu (2008), razvili Capability Maturity Model za področje programske opreme. Model zrelosti je bil oblikovan kot metodologija za presojanje zrelosti procesov pri dobaviteljih, ki so sodelovali z ameriško vlado na obrambnem področju. Omenjeni model zrelosti so v inštitutu stalno nadgrajevali, tako da se je sčasoma razvil v okvir za strukturirano definiranje aktivnosti s katerimi organizacija napreduje skozi različne stopnje zrelosti na različnih področjih svojega delovanja. V obdobju dobrih dveh desetletij od nastanka Capability Maturity Modela, se je oblikovalo mnogo različnih modelov za merjenje zrelosti managementa projektov. Nekatere izmed njih predstavljamo v nadaljevanju.

3.1 Osnove modelov zrelosti

Modele zrelosti managementa projektov lahko v grobem razdelimo na sledeče vrste:

- Generični modeli - Generične modele predstavljajo predvsem Capability Maturity Model Integration (CMMI) že omenjenega Software Engineering Instituta, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), ki ga je zasnoval Project Management Institute in Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), ki ga je zasnoval Office of Government Commerce, kot del Britanske kraljeve zakladnice. Značilnost teh modelov je, da so splošni, so precej razširjeni, uporabiti jih je možno na različnih področjih, med sabo so si konkurenčni, podpirajo jih v velikih mednarodnih organizacijah itd. Sčasoma bodo verjetno vsaj nekateri modeli skonvergirali in postali neke vrste standard.
- Konzultantski modeli – Ti modeli največkrat izhajajo iz generičnih modelov in so prilagojeni posameznim dejavnostim v širšem družbenem okolju. Kot pove oznaka, jih največkrat modificirajo in uporabljajo za svoje potrebe različne svetovalne družbe, ki delujejo na področju managementa projektov.
- Specifični modeli - Ti modeli lahko slonijo tako na generičnih, kot tudi na konzultantskih modelih. Lahko pa so razviti neodvisno v posameznih organizacijah. Za te modele je značilno, da so v celoti oblikovani v skladu s potrebami posameznih organizacij.

Kerzner (2001, 41) pravi, da posamezne organizacije želijo na področju managementa projektov dosegati tako odličnost, kot tudi višje stopnje zrelosti. Pri tem je potrebno vedeti, da zgolj uporaba obstoječega poslovno-organizacijskega sistema

managementa projektov tudi v daljšem časovnem obdobju ne vodi nujno do odličnosti na tem področju. Celo nasprotno. Vodi lahko do ponavljanja vedno istih napak. V organizacijah naj bi tako svoje poslovno-organizacijske sisteme managementa projektov stalno razvijali in nadgrajevali. Pri tem v organizacijah lahko uporabljajo lastne izkušnje oziroma izhajajo predvsem iz lastnih preteklih napak. Po drugi strani, pa se v organizacijah lahko učijo tudi na napakah drugih. To pa v splošnem omogočajo modeli zrelosti managementa projektov.

Couture (2003, 347) po drugi strani pravi, da je velik interes za modele zrelosti managementa projektov povezan predvsem z rastočim zanimanjem, ki ga kažejo v organizacijah za management projektov. V organizacijah so namreč spoznali, da uporaba obstoječih metod in tehnik managementa projektov lahko znatno prispeva k uspešnosti posamičnih projektov. Pri tem Couture (prav tam, 352-354) tudi ugotavlja, da imajo organizacije, v katerih uspešno in učinkovito managerirajo posamične projekte, sledeče skupne značilnosti:

- Jasno definiran proces managementa projektov – Formalen proces oziroma metodologija se uporablja za izvedbo planiranja, obvladovanja stroškov, obvladovanja tveganj, kontrolo sprememb in komuniciranja pri posamičnih projektih. Taka metodologija v bistvu predstavlja grob terminski plan ter je ključna za doseganje doslednosti pri planiranju in izvajanju projektov. Brez formalizirane metodologije bi bili zaposleni namreč prepuščeni sami sebi, kar pa bi vodilo k neenotnosti in zniževanju kakovosti pri projektne delu.
- Obstoj posebne organizacijske enote za management projektov – Vse organizacije, ki so uspešne pri manageriranju projektov, uporabljajo neko vrsto formalizirane strukture organiziranosti za vodenje razvoja procesa managementa projektov. Organizacijski tip in kompleksnost te enote sta odvisna od velikosti organizacije, dejavnosti, funkcije in drugih faktorjev. Te enote izvajajo različne naloge s področja managementa projektov in jih poznamo po različnih poimenovanjih. Tako jih poznamo kot projektne pisarne, programske pisarne, centri odličnosti, kompetenčni centri in podobno. Pri tem je potrebno poudariti, da samo poimenovanje ni tako pomembno, kot je pomembno dejstvo, da znotraj organizacije obstaja "lastnik" procesa managementa projektov. To je namreč močan signal zaposlenim v organizaciji, da vršni management organizacije podpira koncept projektne dela.
- Implementirana informacijsko-komunikacijska tehnologija za podporo procesa managementa projektov – Informacijska-komunikacijska tehnologija je povzročila velik napredek na področju managementa projektov. Predvsem na področju pospeševanja in učinkovitosti komuniciranja ter obdelovanja

podatkov. Zato je ta komponenta postala bistvena pri doseganju visoke stopnje zrelosti managementa projektov in odličnosti na tem področju.

Tudi Turner, Keegan in Crawford (2002, 74) obravnavajo področje zrelosti managementa projektov. In sicer skozi koncept sposobnosti. Tako pravijo, da na področju managementa projektov ni dovolj poudarjati samo sposobnosti posameznikov, temveč tudi sposobnosti celotnih organizacij. Da bi lahko govorili o managementu projektov kot organizacijskih sposobnostih, bi morale posamezne organizacije zagotavljati:

- strateško usklajenost projektov,
- podporo vršnega managementa,
- učinkovit informacijsko-komunikacijski sistem za management projektov,
- jasno oblikovane procese managementa projektov,
- preverjanje manageriranja posamičnih projektov,
- primerjalno presojanje področja managementa projektov,
- plan za razvoj področja managementa projektov in
- uspešne interne socialne mreže na področju managementa projektov.

Steyn (2007, 31-34) obravnava zrelost managementa projektov z vidika strateško orientiranega vodenja organizacij oziroma odličnosti organizacij. Avtor tako pravi, da je visok nivo zrelosti managementa projektov v organizaciji možno doseči le, če v njej obstaja kultura odličnosti, ki jo je spodbudil vršni management organizacije. Pri tem sta ključna dva dejavnika. Prvi dejavnik, strateško orientirano vodenje organizacije, se nanaša na vršni management. Kajti pri spreminjanju organizacije in uvajanju sprememb naj bi bil vršni management tisti, ki obvladuje ta proces. To pomeni, da naj bi definiral, predstavil in okrepil želene vrednote ter načela v organizaciji. Poleg tega naj bi vršni management oblikoval strateške time za razvoj in implementacijo sprememb, izvedel obširne sestanke za predstavitev in razprave na temo strategije ter v celotni organizaciji spodbujal odprto komunikacijo v zvezi s strateškimi vprašanji. Drugi dejavnik, odličnost organizacije, pa se v bistvu nanaša na strateško orientirano obvladovanje organizacije. Bistveni del odličnosti organizacije izhaja iz konceptualnega okvirja strateško orientiranega obvladovanja organizacije. Ključna področja odličnosti organizacije so tako usmerjenost k ciljem, osredotočenost na kupce, vodenje in enotnost namenov, managementa s procesi, razvoj in vključenost osebja, stalno izobraževanje in izboljšave, razvoj partnerstev in odgovornost do širše javnosti. Velja tudi omeniti, da v organizacijah, ki ne premorejo kakovostnega vršnega managementa niso sposobni dosegati visokih stopenj zrelosti managementa projektov, ne glede na to kako dobro so usposobljeni njihovi managerji projektov.

3.2 Razsežnosti posameznih modelov zrelosti

Na začetku prejšnjega poglavja smo definirali tri vrste modelov zrelosti managementa projektov. V nadaljevanju zato predstavljamo razsežnosti treh generičnih, enega konzultantskega ter enega specifičnega modela. Pri posameznih modelih predstavljamo samo njihove glavne vsebinske značilnosti. Poglobljena analiza bi namreč presegala okvir tega magistrskega dela.

Project Management Institute (2003, 21-28) pravi, da je Organizational Project Management Maturity Model (v nadaljevanju OPM3) konceptualen okvir za presojanje zrelosti organizacije po posameznih področjih. V bistvu govorimo o cikličnem modelu s katerim v organizaciji presojamo in izboljšujemo:

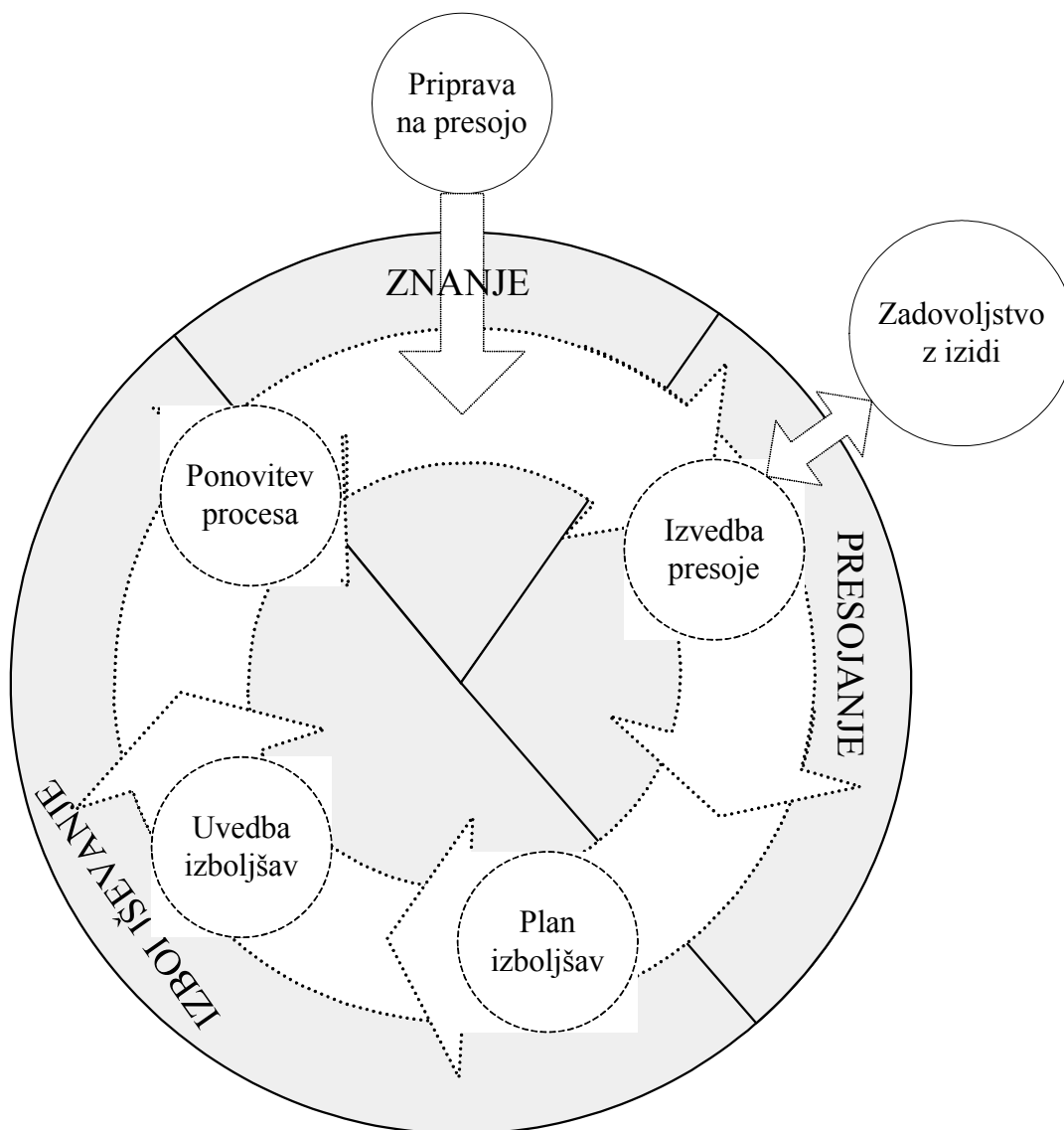
- projekte;
- programe, kot skupino sorodnih projektov, ki jih koordinirano manageriramo, da bi dosegli določene koristi za organizacijo;
- portfelje, kot nabor programov ali projektov, ki jih v skupine združimo z namenom, da bi povečali uspešnost managementa in dosegali strateške cilje organizacije;

in temelji na:

- najboljših praksah, ki jih opredelimo kot trenuten in skozi gospodarsko prakso prepoznan optimalen način za doseganje ciljev;
- zmožnostih organizacije, ki jih opredelimo kot specifične sposobnosti, ki naj bi v njej obstajale, da bi lahko izvedli proces managementa projektov in zagotovili realizacijo izida projekta.

Model OPM3 je sestavljen iz treh delov. Zaradi tega z njim presojamo zrelost managementa projektov s treh različnih vidikov. Prvi vidik vsebuje temeljne koncepte modela in predstavlja način s katerim stopenjsko, preko zaporedja "standardiziranje, presojanje, kontroliranje in stalno izboljševanje", izboljšujemo proces managementa projektov. Ciklična narava modela OPM3 je predstavljena na sliki 3.1. Drugi vidik vsebuje orodje za samoocenjevanje s katerim presojamo napredek organizacije na področjih managementa projektov, managementa programov in managementa portfeljev. Tretji vidik pa vsebuje nabor skoraj 600 najboljših praks in zmožnosti, ki vodijo k novim najboljšim praksam. Omenjeni trije vidiki za organizacijo predstavljajo referenčne točke, ko v njej presojajo zrelost managementa projektov in preučujejo možne plane za izboljšave procesa.

Slika 3.1 Cikel modela OPM3



Vir: Project Management Institute 2003, 36

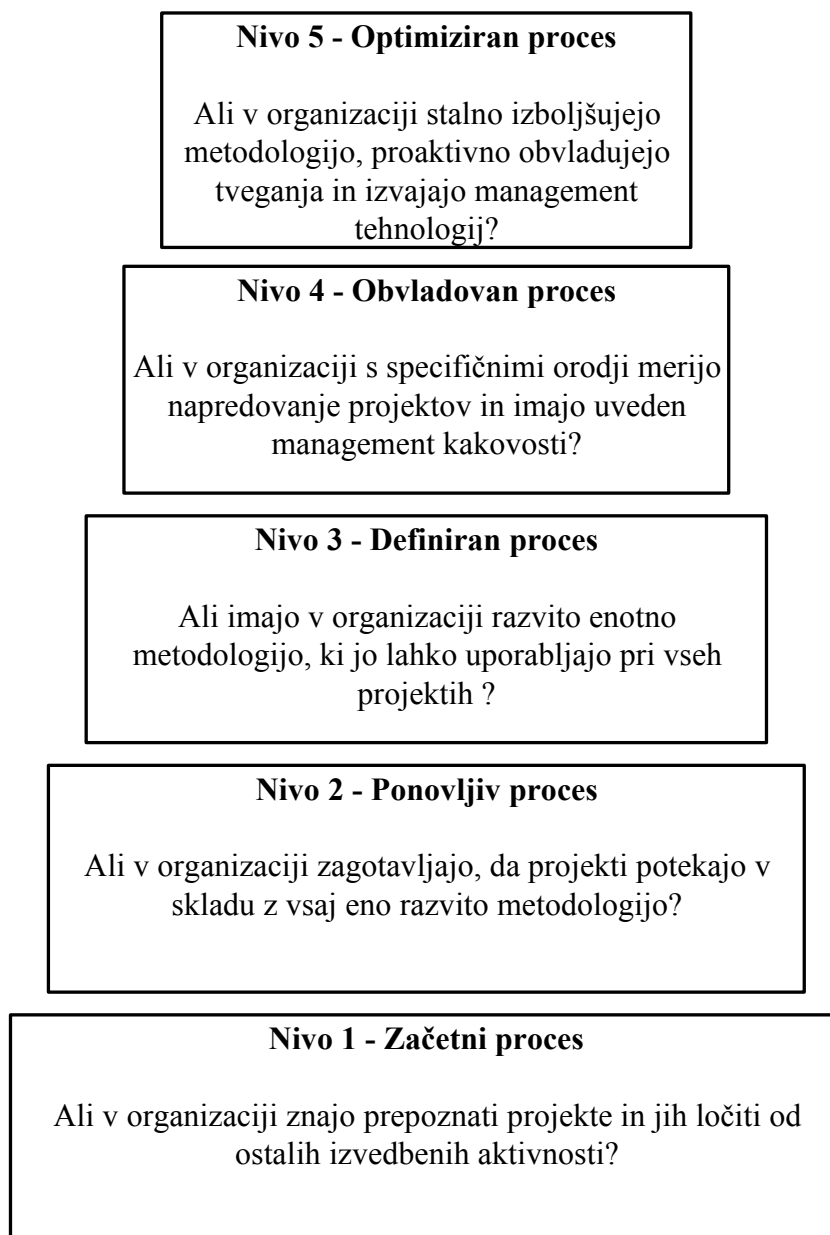
Drugi precej razširjen generičen model zrelosti management projektov predstavlja Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model (v nadaljevanju P3M3), ki ga je izdal Office of Government Commerce, kot del Britanske kraljeve zakladnice. V Office of Government Commerce (2006, 3-9) pravijo, da je ta model osnova za izboljševanje procesa managementa projektov in managementa programov. P3M3 opredeljujejo kot petstopenjski opisni referenčni model zrelosti managementa projektov. Ta model zrelosti je med drugim možno uporabiti:

- za razumevanje ključnih dobrih praks, ki so del učinkovitega managementa portfeljev, programov in projektov;
- za identificiranje ključnih dobrih praks, ki naj bi bile uvedene v organizaciji, da bi s temi dosegli naslednje stopnje zrelosti;
- kot podlago za izdelavo ocenjevalnih vprašalnikov, ki jih na tem področju uporabljajo v različnih organizacijah;
- za izvajanje presoj procesa managementa programov in projektov.

V Office of Government Commerce (2006, 7-8) navajajo, da P3M3 model vsebuje pet stopenj oziroma nivojev zrelosti. Hierarhično so ti nivoji predstavljeni na sliki 3.2. Pri posameznem nivoju je navedeno glavno vsebinsko vprašanje, ki si ga zastavimo pri presojanju zrelosti managementa projektov v posamezni organizaciji. Gledano s procesne perspektive, so glavni poudarki posameznih nivojev sledeči:

- Nivo 1 – Začetni proces: V organizaciji je zametek oziroma začetna faza oblikovanja procesa managementa projektov. Ta proces je pogosto kaotičen oziroma je "ad hoc" proces. Projekti so večinoma vodeni neformalno, standardiziran proces ne obstaja in ni uvedenega poslovnega sistema za spremljanje napredka.
- Nivo 2 – Ponovljiv proces: V organizaciji se vzpostavlja procesna urejenost, kar pomeni, da proces managementa projektov že lahko večkrat ponovimo. Pojavljati se začnejo prvi znaki koordinacije med posameznimi projekti.
- Nivo 3 – Definiran proces: V organizaciji so proces ustrezno definirali in ga tudi potrdili. Ta proces že nastopa kot standardni poslovni proces organizacije.
- Nivo 4 – Obvladovan proces: V organizaciji začnejo izvajati management projektov in merjenje procesa.
- Nivo 5 – Optimiziran proces: V organizaciji proces managementa projektov stalno optimirajo in nadgrajujejo.

Slika 3.2 P3M3 model zrelosti managementa projektov



Vir: povzeto po Office of Government Commerce 2006, 7-8

Če predstavljeni model razčlenimo bolj podrobno, ugotovimo, da ima vsak izmed petih nivojev zrelosti še notranjo strukturo. Notranjo strukturo tako predstavlja 32 ključnih področij modela, ki prispevajo k uspešnim izidom projektov. Ključna področja so grupirana po posameznih nivojih in prikazana v tabeli 3.1. Da bi se organizacija povzpela na višji nivo zrelosti, naj bi zadostila zahtevam vseh ključnih področij z nižjih nivojev zrelosti. Z modelom zrelosti si v organizacijah tako pomagajo, da sistematično in vsebinsko pravilno pristopijo k izgradnji poslovno-organizacijskega sistema managementa projektov.

Tabela 3.1 Nivoji zrelosti in ključna področja modela P3M3

<i>Nivo 1 – Začetni proces</i>	
1.1	Definiranje projekta
1.2	Zavest o managementu programov
<i>Nivo 2 – Ponovljiv proces</i>	
2.1	Priprava vsebine posla
2.2	Organiziranje programa
2.3	Definicija programa
2.4	Ustanovitev projekta
2.5	Planiranje, spremljanje in kontroliranje projekta
2.6	Management udeležencev in komuniciranje
2.7	Management zahtev
2.8	Management tveganj
2.9	Management dokumentacije
2.10	Planiranje in kontroliranje programa
2.11	Obvladovanje dobaviteljev in zunanjih udeležencev
<i>Nivo 3 – Definiran proces</i>	
3.1	Management koristi
3.2	Management napredovanja
3.3	Management informacij
3.4	Organiziranost
3.5	Definicija procesa
3.6	Usposabljanje in razvoj sposobnosti
3.7	Integralni management in poročanje
3.8	Nadzor življenjskega cikla
3.9	Koordinacija med timi in mreženje
3.10	Management kakovosti
3.11	Definiranje vloge Centra za odličnost
3.12	Oblikovanje portfelja organizacije
<i>Nivo 4 – Obvladovan proces</i>	
4.1	Orodja za merjenje procesa
4.2	Management kakovosti
4.3	Razvijanje kulture organizacije
4.4	Management virov
<i>Nivo 5 – Optimiziran proces</i>	
5.1	Proaktivno obvladovanje tveganj
5.2	Management tehnologij
5.3	Stalno izboljševanje procesa

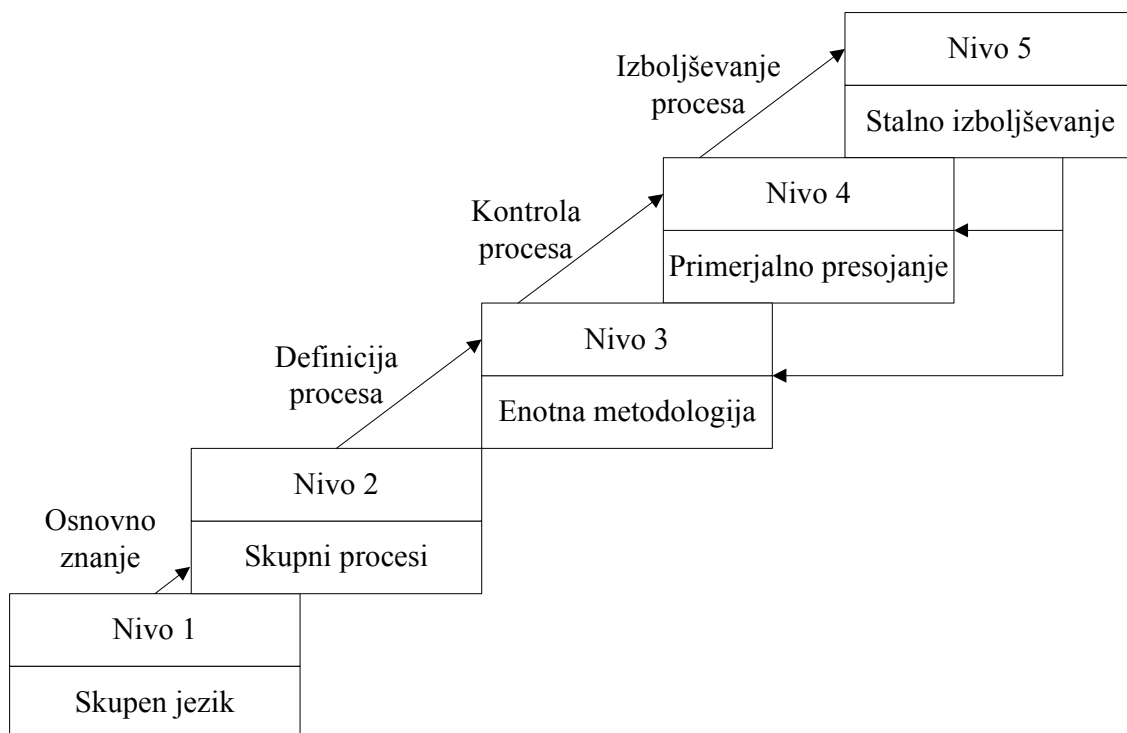
Vir: Office of Government Commerce 2006, 9

Kerzner (2001, 42-44) predstavlja generični model zrelosti managementa projektov, ki je tudi petstopenjski in se usmerja predvsem na proces managementa projektov. Vsak od petih nivojev predstavlja določeno stopnjo zrelosti managementa projektov. Avtor vsebinsko opredeli ovire in tveganja pri uvajanju posameznih nivojev, kriterije za napredovanje na naslednji nivo in orodja za presojanje nivojske zrelosti managementa projektov. Nivoji zrelosti, ki jih opredeli avtor, so sledeči:

- Nivo 1 – Skupen jezik: V organizaciji na tem nivoju prepoznajo pomembnost managementa projektov ter pomen dobrega razumevanja temeljnega znanja in terminologije s tega področja.
- Nivo 2 – Skupni procesi: V organizaciji spoznajo, da je potrebno definirati in uvesti takšne skupne procese, ki bodo ponovljivi. Na tem nivoju v organizaciji tudi spoznajo, da je smiselno načela s področja managementa projektov uvesti tudi v druge metodologije, ki jih uporabljajo v organizaciji.
- Nivo 3 – Enotna metodologija: Na tem nivoju v organizaciji spoznajo, da združitev vseh metodologij v eno samo metodologijo, ki temelji na managementu projektov, prinaša sinergične učinke. Sinergični učinki se nanašajo tudi na kontroliranje procesa, ki je zaradi enotne metodologije lažje.
- Nivo 4 – Primerjalno presojanje: Na tem nivoju v organizaciji spoznajo, da je nujno izboljševati obstoječ proces, če hočejo obdržati konkurenčno prednost. Primerjalno presojanje je potrebno izvajati periodično. Pred izvedbo v organizaciji definirajo, s kom se bodo primerjali in katera področja bodo primerjali.
- Nivo 5 – Stalno izboljševanje – Na tem nivoju v organizaciji ocenjujejo informacije, ki so jih pridobili v procesu primerjalnega presojanja. Če prevlada ocena, da je na podlagi pridobljenih informacij možno izboljšati enotno metodologijo, v organizaciji izvedejo potrebne aktivnosti.

Ko govorimo o nivojih zrelosti managementa projektov, se je potrebno zavedati, da se nivoji med sabo lahko tudi prekrivajo, kot je prikazano na sliki 3.3. Vendar pa se zaporedja usvajanja posameznih nivojev ne da spremeniti. Tako v organizaciji najprej usvojijo nivo 1, nato lahko usvojijo nivo 2 in tako nadaljujejo do nivoja 5. Obenem velja omeniti, da obstaja tudi povraten vpliv višjih nivojev na nižje. Izidi nivoja 4 in 5 namreč vplivajo na nivo 3, v katerem v organizaciji definirajo enotno metodologijo. Ti trije nivoji tako tvorijo cikel stalnih izboljšav na področju managementa projektov.

Slika 3.3 Interakcije med nivoji zrelosti managementa projektov



Vir: Kerzner 2001, 44

Nieto-Rodriguez in Evrard (2004, 6) predstavljata konzultanski model, ki je bil razvit v svetovalni družbi Price-Waterhouse-Coopers. Vsebinsko gre za petstopenjski model zrelosti managementa projektov, ki se uporablja v vsakodnevni svetovalni praksi. Nivoji modela oziroma kriteriji za razvrstitev organizacij na posamezni nivo, so sledeči:

- Nivo 1 - Nezanosljivi procesi: Občasna uporaba načel managementa projektov. V organizaciji ne obstaja formalna dokumentacija in ni poznavanja standardov managementa projektov. Usposabljanja udeležencev se ne izvajajo. Podpore vršnega managementa za management projektov je malo.
- Nivo 2 - Neformalni procesi: V organizaciji ne obstaja formalno odobrena metodologija managementa projektov. Sicer obstajajo osnovni procesi s tega področja, vendar niso standardizirani za vse projekte. Udeleženci projektov so seznanjeni s splošnimi standardi managementa projektov, vendar jih pri svojih projektih ne uporabljajo ustrezno. Izkušnje, ki so jih v organizaciji pridobili pri preteklih projektih, se ne zbirajo.
- Nivo 3 - Standardizirani procesi: V organizaciji obstaja formalno odobrena metodologija managementa projektov, ki se tudi uporablja. Udeleženci projektov so seznanjeni s standardi managementa projektov. Te standarde v organizaciji uporabljajo pri večini projektov. Management organizacije podpira

uporabo standardne metodologije. V organizaciji se osredinjajo predvsem na management posameznih projektov.

- Nivo 4 - Nadzorovani procesi: V organizaciji za management projektov uporabljajo integrirano metodologijo življenjskega cikla projekta. Ta metodologija je standardizirana in se uporablja pri vseh projektih. Projekti so usklajeni s strateškimi usmeritvami organizacije. V organizaciji stalno spremljajo napredovanje projektov in izvajajo interna usposabljanja udeležencev. Za podporo managementa projektov obstaja posebna organizacijska enota (npr. projektna pisarna, center odličnosti ipd.).
- Nivo 5 - Optimizirani procesi: V organizaciji izvajajo redne analize in posodabljanje metodologije managementa projektov. Izkušnje, ki so jih v organizaciji pridobili pri preteklih projektih, sistematično zbirajo. Vzpostavljeni so ustrezni mehanizmi za prenos znanja in najboljših praks. Vršni management organizacije se osredinja predvsem na stalno izboljševanje metodologije managementa projektov.

Na koncu predstavljamo še specifičen model zrelosti managementa projektov, ki izhaja iz gospodarske prakse. Ta model so razvili v diviziji multinacionalnega podjetja Philips, ki se ukvarja z razvojem in trženjem malih gospodinjskih aparatov ter izdelkov za osebno nego. V Philips DAP (2002, 4-9) pravijo, da je proces inovacij eden izmed glavnih procesov divizije. Proces inovacij je v bistvu sestavljen iz dveh podprocesov. To sta podproces kreiranja funkcij in podproces kreiranja proizvodov. Za nadzor in ocenjevanje sposobnosti teh dveh podprocesov, so v diviziji razvili posebno orodje oziroma model. Ta model je namenjen tako za določanje trenutnega stanja oziroma nivoja zrelosti, kot tudi za vodilo pri pripravi planov za doseganje višjih nivojev zrelosti. Vsebinsko se orodje nanaša na deset ključnih področij, ki podpirajo oziroma omogočajo oba omenjena podprocesa. Eno izmed desetih ključnih področij je tudi management projektov. Za presojanje zrelosti organizacije na področju managementa projektov v diviziji DAP uporabljajo deset stopenjski model. V Philips DAP (prav tam, 8-9) so definirali sledeče nivoje modela oziroma kriterije za razvrstitev organizacij na posamezni nivo:

- Nivo 0: V organizaciji ni dokazov o koordinacijskih aktivnostih. Pristopa managementa projektov ne uporabljajo.
- Nivo 1: V organizaciji uporabljajo pristop managementa projektov. Določena je oseba za koordiniranje aktivnosti. Koordiniranje aktivnosti je stranska dejavnost imenovane osebe. Projektne tim je nestalen in je organiziran znotraj poslovne funkcije. Člani projektne tima niso formalno dodeljeni na projekt.

- Nivo 2: Člani projektnega tima so formalno dodeljeni na projekt. Definiran je začetek in zaključek projekta. Projekt je razdeljen na posamezne faze. Aktivnosti koordinirajo v skladu s planiranimi mejniki projekta.
- Nivo 3: Imenovan je stalen projektni tim. Izdelan je tudi natančen plan projekta s povezanimi aktivnostmi. Organiziran je začetni sestanek projekta, ki je predvsem tehnično orientiran. Sestanki projektne skupine so redni. Vsi projekti imajo definirane kazalnike s katerimi nadzorujejo planirane stroške, čas trajanja in obseg projekta.
- Nivo 4: Tehnični cilji projekta so detajlno opisani. Poraba sredstev se znotraj organizacije spremlja po posameznih oddelkih. Identificirana so tehnična tveganja. Znani so vmesni izidi projektov, ki so predstavljeni managementu organizacije. Vodje projektov se glede na funkcionalne zahteve faz med potekom projekta lahko menjajo.
- Nivo 5: Tim je sestavljen medfunkcijsko. V organizaciji so jasno definirane ter poznane vloge in odgovornosti vodij projektov, projektnega tima in funkcijskih vodij. Projekt se začne s formalno pripravo projekta, ki vključuje izdelavo terminskega plana, ocenitev tveganj, tehnični opis proizvoda in tržna tveganja. Ob zaključku projekta se formalno oceni doseganje ciljev.
- Nivo 6: Za vodenje podprojektov in podizvajalcev je izdelana strukturirana členitev dela. Plan projekta je izdelan na podlagi usmeritev, ki temeljijo na izkušnjah s preteklih projektov. Izdelana je analiza kritične poti. Če cilji projekta niso doseženi, v organizaciji sprožijo korektivne ukrepe.
- Nivo 7: Za izvedbo projekta je pooblaščen multidisciplinaren tim. Vodja projekta sodeluje na projektu poln delovni čas. Zadolžitve se nanašajo na poslovne cilje (npr. potrebe kupca, kakovost izdelkov, finančne rezultate, čas izvedbe itd.). V organizaciji uporabljajo načela sočasnega inženiringa. Potek projekta v organizaciji redno spremljajo. Če je potrebno, korektivne ukrepe izvajajo proaktivno. Izkušnje, ki so si jih v organizaciji pridobili na preteklih projektih, uporabljajo pri managementu novih projektov. V organizaciji potekajo sistematična usposabljanja s področja managementa projektov.
- Nivo 8: Člani projektnega tima se fizično nahajajo na isti lokaciji. Za komunikacijo v timu, vizualizacijo napredovanja projekta in obvladovanje korektivnih ukrepov v organizaciji uporabljajo načela "vidne tovarne". Formalna predaja in prevzem izidov projekta se izvedeta pred zaključkom projekta. Ob zaključku projekta se izvede formalno ocenjevanje doseženih rezultatov projekta in managementa projekta. V organizaciji izvajajo usposabljanja za managerje projektov in projektne time.

- Nivo 9: Usklajen dokument, s katerim organizacija pooblasti tim za izvedbo projekta, v organizaciji obravnavajo kot pogodbo med nadzornikom projekta in projektnim timom. V organizaciji imajo uvedeno sistemsko obvladovanje tveganj in sistemsko spremljanje doseganja ciljev. Navodila za planiranje projektov stalno dopolnjujejo.
- Nivo 10: V organizaciji redno preverjajo doseganje ciljev in ustreznost managementa tekočih projektov. Izkušnje iz preteklih projektov sistematično vključujejo v nove projekte. Managerji projektov imajo predpisan standardni način dela. Sestava projektnih timov in izvedba projekta sta odvisni od vrste projekta.

3.3 Evropski projekti

Ko govorimo o evropskih projektih lahko ugotovimo, da gre pravzaprav za skupino projektov, ki nimajo nujno sorodne vsebine, imajo pa zelo podoben življenjski cikel vsebine projektov. Sledijo namreč sledečemu zaporedju faz: programiranje, identifikacija, formuliranje in oblikovanje, financiranje, realizacija ter evaluacija, ki so podrobneje predstavljene v nadaljevanju tega poglavja.

Obenem lahko ugotovimo, da ni neke jasno formulirane opredelitve termina "evropski projekti". Zaradi tega v tem magistrskem delu s terminom "evropski projekti" mislimo na tiste projekte, ki so neposredno ali posredno financirani s sredstvi Evropske komisije in so bili za ta sredstva objavljeni javni razpisi.

Za širši oris področja evropskih projektov v nadaljevanju podajamo zgodovinski pregled regionalno-razvojnne politike in nastajanje Evropske unije, pregled različnih programov in pobud s katerimi Evropska unija spodbuja aktivnosti na prednostnih področjih svojega delovanja ter pregled glavnih vsebinskih značilnosti evropskih projektov.

3.3.1 Zgodovinski pregled

Verhovnik, Filipič in Štern (2005, 3/1: 13-14) pravijo, da lahko evropsko regionalno politiko opredelimo kot politiko promocije solidarnosti. Za skladnejši regionalni razvoj se v okviru Evropske unije namenja več kot tretjina celotnega proračuna Unije. Sredstva so namenjena za izvajanje različnih programov v manj razvitih regijah oziroma v regijah s strukturnimi problemi. Cilj te politike je pomagati prej navedenim regijam, da bi te dosegle razvojno stopnjo najrazvitejših delov Evropske unije. Zgodovinsko gledano je regionalno-razvojnna politika Evropske unije prepletena s samim nastajanjem skupnosti. Med pomembnejše mejnike na tem področju prištevamo:

- Podpis Rimske pogodbe (1957) - V pogodbi je izpostavljena in jasno opredeljena volja in potreba po skladnem razvoju. Predstavljene so smernice za

preusmeritev sredstev k manj razvitim regijam, z namenom doseganja večje kohezije v Evropski uniji.

- Ustanovitev Evropskega socialnega sklada (1958).
- Ustanovitev Evropskega kmetijskega in usmerjevalnega jamstvenega sklada (1962).
- Ustanovitev Evropskega sklada za regionalni razvoj (1975) - Cilj ustanovitve je bila preusmeritev dela sredstev Evropske unije k najrevnejšim državam povezave.
- Alokacija finančnih sredstev (1989-1993) – V navedenem obdobju je bilo Evropskemu socialnemu skladu dodeljenih 63 milijard EUR sredstev.
- Podpis Enotnega evropskega akta (1992) - V dokumentu je kohezija Unije navedena kot ena izmed treh glavnih nalog oziroma ciljev.
- Zasedanje Evropskega sveta (1994-1999) - Na zasedanju v Edinburgu je bilo za kohezijsko politiko namenjenih 200 milijard EUR, poleg tega je bil ustanovljen Finančni instrument za usmerjanje ribištva. Na zasedanju Evropskega sveta v Berlinu je prišlo do preoblikovanja strukturne politike. Države pristopnice so lahko pričele črpati pomoč iz programov PHARE, ISPA in SAPARD.
- Sklepi Evropskega sveta v Lizboni (2000) - Lizbonska strategija vsebuje cilje, ki so usmerjeni v zaposlovanje ter oblikovanje Unije v najbolj dinamično, konkurenčno in na znanju temelječo ekonomijo na svetu.
- Predstavitev reform na področju kohezijske politike (2004) - Evropska komisija predstavi predlog kohezijske politike za obdobje 2007 – 2013.

Zupančičeva (2004, 183-184) v svojem delu poda širši vidik skupnosti in predvsem vlogo manjših držav v njej. Avtorica tako pravi, da EU ravno s svojo prepleteno institucionalno strukturo manjšim državam zagotavlja privlačen okvir za obvladovanje lastne majhnosti v mednarodnem okolju. Po eni strani jim tako nudi možnost soodločanja o zadevah, ki bi jih brez vključenosti v evropski sistem težko obvladovale, po drugi strani pa odpira možnosti, da cilje uresničujejo z zaledjem moči ostalih držav. Navedeno lahko apliciramo tudi na področje sofinanciranja evropskih projektov. Organizacije v manjših državah so s tem pridobile nove vire financiranja, predvsem pa večje možnosti, da sodelujejo v projektih, ki nemalokrat orjejo ledino tudi na globalni ravni in posledično zvišujejo konkurenčnost nacionalnih organizacij.

3.3.2 Programi in pobude

Naveršnik (2006, 81) pravi, da se je skupaj z nastajanjem in razvojem EU razvijal tudi njen javno-finančni sistem. Evropska integracija, ki je rasla iz leta v leto, je namreč za svoje delovanje potrebovala določena sredstva. Poleg sredstev, potrebnih za lastno

administracijo, je EU potrebovala tudi sredstva za izvajanje pristojnosti, ki so jih nanjo prenesle države članice, ter oblikovanje in izvajanje različnih politik povezave. Prva sredstva oziroma finančni viri, ki so bili na voljo v EU in možnost razpolaganja z njimi, so odločujoče vplivali na razvoj posameznih politik EU ter hkrati določali obseg njenih aktivnosti. Javno-finančni sistem je tako odigral pomembno vlogo v razvoju evropske integracije, saj so se z njim zagotovila zadostna sredstva, ki so omogočala doseganje vsakokratnih namenov in ciljev skupnosti evropskih držav.

Evropsko unijo si tako lahko predstavljamo kot političen, gospodarski, sociološki in še kakšne druge vrste projekt. Ta projekt je pripravila in ga izvaja široka skupina suverenih držav na širšem geografskem področju Evrope. Kot namen projekta lahko opredelimo splošni družbeni napredek povezave na čim več področjih. Vseeno pa obstajajo neka glavna področja delovanja Evropske unije. Verhovnik, Filipič in Štern (2005, 3/1: 14-16) pravijo, da so ta področja sledeča:

- Regionalna politika - Obsega plačila iz proračuna Evropske unije v manj razvite regije oziroma segmente prebivalstva. Plačila so namenjena hitrejšemu razvoju zaostalih regij, pomoči mladim in nezaposlenim osebam, pomoči kmetijskim območjem in preoblikovanju zastarelih industrijskih con.
- Socialni vidik razvoja - Namen evropske socialne politike je doseči zadovoljivo kakovost življenja in nivo standarda za vse prebivalce Evropske unije. Socialni vidik razvoja se deli na socialno politiko, zaščito delavcev, socialno politiko in proces širitve ter politiko zaposlovanja.
- Kmetijska politika - Cilji kmetijske politike Evropske unije so doseganje primernega življenjskega standarda za kmete, stabilizirani trgi na področju kmetijstva, zmernost cen in ustrezna kakovost pridelkov za potrošnike.
- Trajnostni razvoj - Izhodiščno so bile politike Evropske unije usmerjene izključno v podporo enotnega trga, konkurenčnosti in ekonomskega razvoja. V zadnjih letih pa se vse večja pozornost namenja oblikovanju politike, strategije in programov, ki vzpodbujajo varovanje naravnega okolja, javno zdravje, pravice potrošnikov in dostop do kulturnih vsebin.
- Tehnološke inovacije - Blaginjo in razvoj Evropske unije se lahko dolgoročno zagotavlja izključno s tem, da Evropa ostane tehnološka velesila. Tega dejstva so se zavedali tudi voditelji, ko so pred več kot 50 leti pričeli z aktivnostmi in dejanji, ki so pripeljala do konstituiranja Evropske unije. Za doseg cilja so bili ustanovljeni Skupni raziskovalni centri, ki se nahajajo v različnih krajih znotraj Evropske unije.

Jerman (2007, 61) pravi, da se je Slovenija z vstopom v EU srečala z izvajanjem regionalne razvojne politike in tako tudi s strukturnimi skladi. Strukturni skladi so bili ustanovljeni z namenom, da zmanjšajo razlike v regionalnem razvoju na ravni EU.

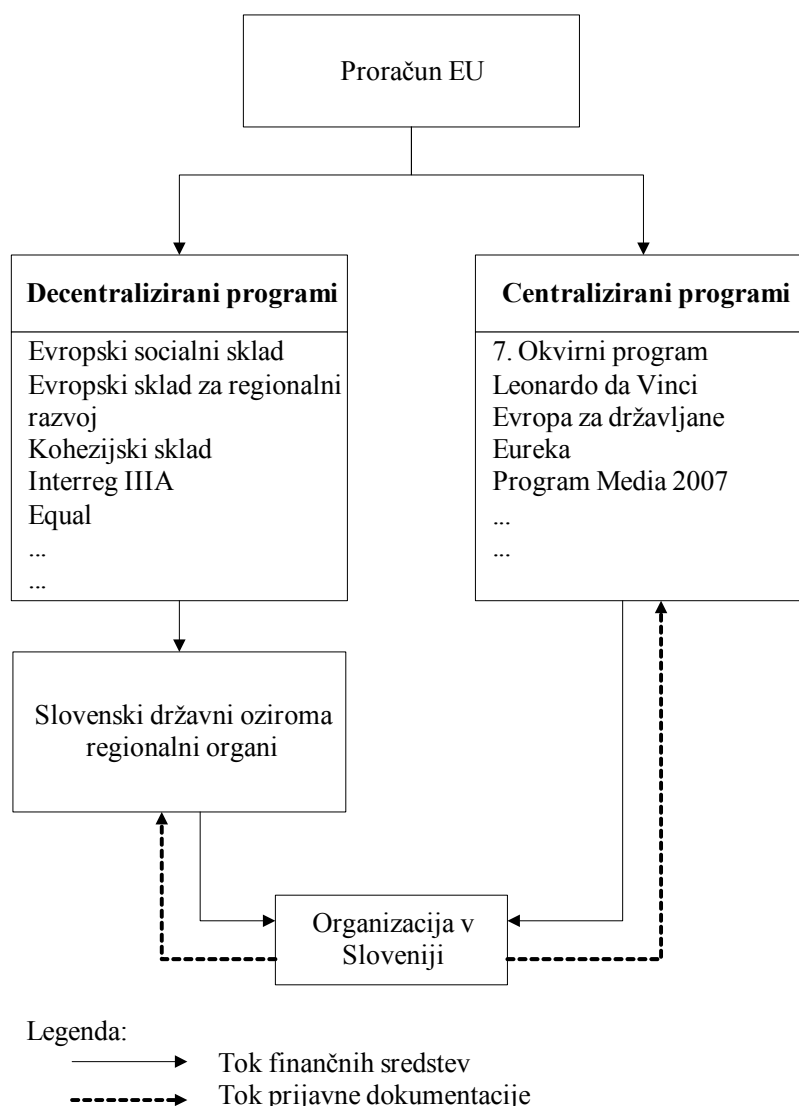
Finančna pomoč se dodeljuje po vnaprej določenih kriterijih: teža regionalne in socialne problematike, finančna sposobnost države članice, pomembnost ukrepov za celotno EU, teža ukrepov glede na regionalni vidik in posebne značilnosti predlaganih ukrepov.

Turičnikova (2006, 9) pravi, da evropska kohezijska oziroma strukturna politika vzpodbuja solidarnost. Več kot tretjina proračuna EU je namreč namenjena zmanjšanju razvojnih razlik med regijami in neenakosti med državljani, kar zadeva blaginjo. EU namreč poskuša izvajati tako politiko, ki bo zaostalim regijam pomagala pri približevanju povprečni razvitosti v EU skozi prestrukturiranje industrijsko manj razvitih regij, skozi preoblikovanje podeželskih območij s propadajočim kmetijstvom in z obnovo nazadujočih četrti v mestih. Prednostna naloga te politike je ustvarjanje novih delovnih mest. Pri tem pa EU ne poskuša nadomestiti regionalnih politik posameznih držav, temveč jih bolj ali manj uspešno usklajuje, oblikuje skupne smeri razvoja, njihova načela ter skupne finančne instrumente. Zato države članice sodelujejo pri regionalni politiki, ki jo podpirajo različni evropski skladi.

Za izvajanje aktivnosti na predstavljenih glavnih področjih delovanja je Evropska komisija skupaj z drugimi evropskimi institucijami izoblikovala številne programe in vzpodbude za doseg ciljev regionalne politike. Te programe največkrat razdelimo po kriteriju mesta razpisa oziroma vira financiranja, kar je shematsko prikazano na sliki 3.4. Verhovnik, Filipič in Štern (2006, 8/2: 1-2) tako delijo programe na:

- decentralizirane programe, kjer se razpisi izvajajo na državnem oziroma regionalnem nivoju, ter
- centralizirane programe oziroma programe skupnosti, kjer se razpisi izvajajo na nivoju Evropske komisije.

Slika 3.4 Delitev evropskih programov glede na mesto razpisa



Vir: povzeto po Verhovnik, Filipič in Štern 2006, 8/2: 2

K decentraliziranim programom med drugim sodijo:

- Evropski sklad za regionalni razvoj – Ta sklad skupaj z Evropskim socialnim skladom spada v okvir Strukturnih skladov. Črpanje sredstev strukturnih skladov se izvaja po načelu deljene odgovornosti med Evropsko komisijo in organi držav članic. Evropski sklad za regionalni razvoj je namenjen krepitvi ekonomske in socialne kohezije ter pomoči pri odpravljanju največjih razvojnih neravnovesij v regijah EU. Sklad tako prispeva k zmanjševanju vrzeli med stopnjami razvitosti različnih regij. Gre za regije z najbolj omejenimi možnostmi, vključno s podeželskimi in mestnimi območji, nazadujoče industrijske regije, območja z geografskimi in naravnimi ovirami,

kot so otoki, gorska območja, redko poseljena območja in mejne regije. Pri tem Sklad izvaja prednostne naloge Skupnosti, zlasti potrebo po krepitvi konkurenčnosti in inovativnosti, ustvarjanju in ohranjanju trajnih delovnih mest ter zagotavljanju trajnostnega razvoja.

- Evropski socialni sklad – Ta sklad skupaj z Evropskim skladom za regionalni razvoj spada v okvir Strukturnih skladov. Evropski socialni sklad je najstarejši med strukturnimi skladi, saj je bil ustanovljen z Rimsko pogodbo leta 1957. Ustanovljen je bil z namenom zmanjševanja razlik v bogastvu in življenjskih standardih v državah članicah EU in regij ter spodbujanja gospodarske in socialne kohezije. Namen Sklada je investirati v človeški kapital, ustvarjanje delovnih mest, spodbujanje zaposlenosti in zaposljivosti ter krepitev inovativnosti. Ta finančni instrument predstavlja glavni element Strategije EU za rast in delovna mesta, ki je usmerjena k izboljševanju kakovosti življenja državljanov EU, tako da jim nudi boljše znanje skozi izobraževanja in usposabljanja ter posledično tudi boljše možnosti za zaposlitev. Državam članicam pomaga, da evropsko delovno silo in države članice bolje pripravi za nove, globalne izzive.
- Kohezijski sklad – Ta sklad je strukturni instrument, ki od leta 1994 državam članicam pomaga zmanjševati ekonomska in socialna neskladja in stabilizirati gospodarstvo. Kohezijski sklad financira do 85 % upravičenih izdatkov večjih projektov s področja okoljske in prometne infrastrukture. Do sredstev Sklada so upravičene najmanj razvite države članice EU, katerih bruto domači proizvod na prebivalca znaša manj kot 90 % povprečja EU. Iz Kohezijskega sklada se lahko financirajo večji okoljski projekti in projekti za gradnjo ali razvoj prometne infrastrukture.
- Pobuda skupnosti Interreg IIIA - Ta pobuda skupnosti je usmerjena v čezmejno sodelovanje med regijami, ki imajo skupno državno mejo, in predstavlja nadaljevanje programov čezmejnega sodelovanja PHARE. Namen programov je spodbujati trajno rast območja s povezovanjem čezmejnih regij in odpravljanjem obstoječih socialno-kulturnih ovir in posledic obrobne položaja obmejnih regij. Ta pobuda skupnosti podpira projekte gospodarskega sodelovanja, razvoja človeških virov in trajnostnega prostorskega razvoja.
- Pobuda EQUAL – Ta pobuda je financirana iz sredstev evropskega socialnega sklada in je del strategije EU za vzpostavljanje številnejših in boljših delovnih mest ter za zagotavljanje, da nikomur ni zavrnen dostop do njih. Prek transnacionalnega sodelovanja spodbuja nove načine spopadanja z diskriminacijo in neenakostjo na trgu dela tako pri zaposlenih kot pri tistih, ki

iščejo delo. EQUAL vključuje tudi pomoč pri socialni in poklicni integraciji prosilcev za azil in žrtev trgovanja z ljudmi.

Poleg decentraliziranih programov je v sklopu Evropske unije moč najti veliko centraliziranih programov, kjer se razpisi izvajajo na nivoju Evropske komisije. K centraliziranim programom, oziroma programom EU med drugimi štejemo:

- 7. Okvirni program – 7. Okvirni program predstavlja nov generator evropske rasti in konkurenčnosti ob hkratnem prepoznavanju znanja kot ključnega evropskega razvojnega vira. Program daje velik poudarek raziskavam, ki so prilagojene potrebam evropske industrije, ki povečujejo njeno konkurenčnost in ki prispevajo k dinamičnemu svetovnemu razvoju nekaterih njenih sektorjev. Rdeča nit programa je poudarek na odličnosti – zahtevi, ki bo odigrala pomembno vlogo pri razvoju evropske globalne konkurenčnosti.
- Eureka - Eureka je vseevropska mreža za tržno usmerjena, industrijska podjetja, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem. Sredstva je možno pridobiti za projekte spodbujanja konkurenčnosti evropskih podjetij prek mednarodnega sodelovanja z ustvarjanjem stikov in inovacijskih mrež, razvoja novih tehnologij in oblikovanje partnerstev za vstop na nova tržišča.
- Program Media 2007 – Ta program je bil ustanovljen z namenom izboljšanja konkurenčnosti evropskega filma, televizije in novih medijskih industrij. Poleg tega naj bi s programom izboljšali mednarodni obtok evropskih avdio-vizualnih izdelkov in storitev. Program zagotavlja finančno podporo pred- in post-produkciji. Sofinancira razvoj projektov, kot so celovečerni filmi, tv-drame, dokumentarni filmi, animirani filmi, multimedijški projekti, distribucijo in promocijo evropskih avdio-vizualnih del ter pobud za usposabljanje strokovnjakov v avdio-vizualni industriji.
- Program Leonardo da Vinci – Ta program je namenjen razvoju poklicnega in strokovnega izobraževanja ter usposabljanja v Evropi. V okviru programa se sofinancirajo projekti mobilnosti, ki podpirajo mednarodno usposabljanje dijakov, vajencev, oseb na trgu dela in strokovnih delavcev v poklicnem izobraževanju. Poleg tega program podpira razvojne projekte, ki prispevajo h kakovosti in privlačnosti poklicnega izobraževanja in usposabljanja, podpirajo prenos in razvoj inovacij ter razvoj evropske dimenzije v poklicnem izobraževanju ter usposabljanju. Program Leonardo da Vinci je del programa Vseživljenjsko učenje.
- Program Evropa za državljane - Ključni cilj tega programa je premostiti razliko med splošno javnostjo in institucijami Evropske unije. Unija je s tem programom namreč dobila instrument za promocijo aktivnega evropskega državljanstva, saj postavlja v ospredje državljane in jim ponuja priložnost, da

popolnoma prevzamejo odgovornost, ki jo imajo kot evropski državljani. Program bo v ospredje postavil skupno evropsko zapuščino ter okrepil podlago za skupno prihodnost. Medsebojno razumevanje, solidarnost ter občutek pripadnosti Evropi so mostovi k vključevanju državljanov.

3.3.3 Značilnosti evropskih projektov

Kot smo ugotovili v začetnem delu četrtega poglavja, so evropski projekti skupina projektov, ki nimajo nujno sorodne vsebine, imajo pa zelo podoben življenjski cikel vsebine projektov. Glavne značilnosti, ki opredeljujejo to skupino projektov so:

- specifičen življenjski cikel vsebine projektov,
- organiziranost oziroma organizacija projektov,
- kompleksnost projektov,
- ti projekti zahtevajo zelo dobro poznavanje politik in usmeritev Evropske unije,
- manageriranje vsebinsko razdelimo na manageriranje evropskega projekta, manageriranje administracije, manageriranje financ in manageriranje vsebine..

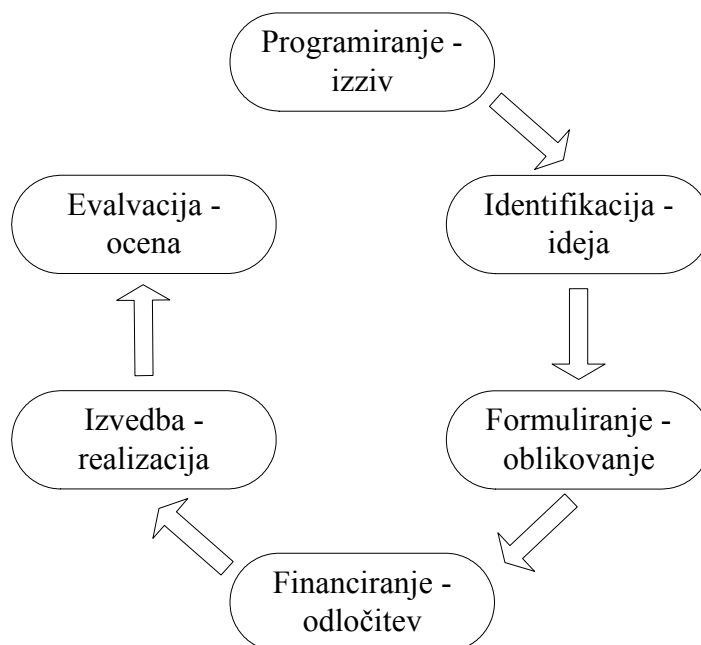
Verhovnik, Filipič in Štern (2006, 8/8: 1-3) tako pravijo, da imajo evropski projekti specifičen življenjski cikel vsebine. Ta mora biti usklajen z generičnim življenjskim ciklom managementa projektov in ga dosledno upoštevati. Vsakršno odstopanje od tega zelo verjetno povzroči, da projekti niso izbrani za financiranje. Življenjski cikel vsebine evropskih projektov, ki je predstavljen tudi na sliki 3.5, je sestavljen iz sledečih šestih faz:

- Programiranje – V tej fazi analiziramo situacijo ter definiramo in analiziramo probleme, ki jih želimo razreševati. Definiramo in analiziramo tudi možnosti sodelovanja s potencialnimi partnerji. Zato je treba pregledati vse socialno-gospodarske kazalnike ter evropske in nacionalne prioritete s področja gospodarstva, sociale, izobraževanja, okoljevarstva in ostalih področij, ki bi se jih lahko dotaknil bodoči projekt. Evropska unija vzpodbuja projekte, ki nadaljujejo ali nadgrajujejo predhodno sofinancirane projekte. Zatorej je pomembno poiskati in po možnosti implementirati prenos dobrih praks v aktualne projekte, ki so v pripravi. V fazi programiranja prav tako analiziramo potencialne partnerje pri projektu in izvedemo ožjo izbiro. Partnerje poiščemo znotraj obstoječega nabora poslovnih partnerjev ali pa v podatkovnih bazah partnerjev v okviru posameznih evropskih programov.
- Identifikacija – V tej fazi raziščemo in analiziramo ideje za projekt. Pri tem se je treba posvetovati z udeleženci in opraviti analizo problemov, s katerimi se soočamo. Projektne ideje selekcioniramo po pomembnosti in določimo katere

bodo prišle v tretjo fazo – fazo priprave projekta. V fazi identifikacije projekta pripravimo enostaven opis projekta na eni ali dveh A4 straneh. Ta kratek opis projekta nam služi za predstavitev projektne ideje potencialnim partnerjem.

- Formuliranje in oblikovanje – Ta faza je namenjena razvoju izbranih idej in preoblikovanju v plan projekta. Pri tem sodelujejo vsi udeleženci projekta. Ti naj bi tudi presodili, če je projekt izvedljiv in ali bo imel dolgoročne koristi. Na podlagi te presoje udeleženci projekta sprejmejo odločitev o tem ali bodo vložili prijavo za sofinanciranje projekta.
- Financiranje – V tej fazi evropska komisija oziroma drugi ustrezni organi pregledajo prijavo projekta in odločijo ali bodo finančno podprli projekt. Udeleženci projekta skupaj z evropsko komisijo oziroma drugimi ustreznimi organi v fazi pogajanj dogovorijo pravila izvajanja in jih zapišejo v pogodbo, ki predstavlja pravni temelj projekta.
- Realizacija – V tej fazi projekt izvajamo v skladu z načrtovanimi aktivnostmi in obenem izvajamo nadzor skladnosti s planom projekta. V primeru neskladnosti je potrebno izvesti korektivne ukrepe.
- Evaluacija – V tej fazi naročnik in izvajalec skupaj ocenita projekt in ovrednotita izide projekta ter ugotovita ali so bili cilji doseženi.

Slika 3.5 Življenjski cikel vsebine evropskega projekta



Vir: Verhovnik, Filipič in Štern 2005, 8/22: 2

Verhovnik, Filipič in Štern (2006, 8/6: 1-2) tudi pravijo, da je posebnost evropskih projektov njihova organiziranost. Pri evropskih projektih se namreč poslužujemo tako

matrične, kot tudi čiste projektne strukture organiziranosti. V okviru evropskega projekta namreč posamezna organizacija nastopa kot partner in je 100 % vpeta v projektno dogajanje, obenem pa tudi soodgovorna za izide projekta. S tega vidika govorimo o čisti projektni organizacijski obliki. Po drugi strani pa so posamezni strokovni sodelavci v okviru posamezne organizacije lahko dodeljeni na projekt za delni delovni čas, kar pomeni, da lahko govorimo o matrični strukturi organiziranosti.

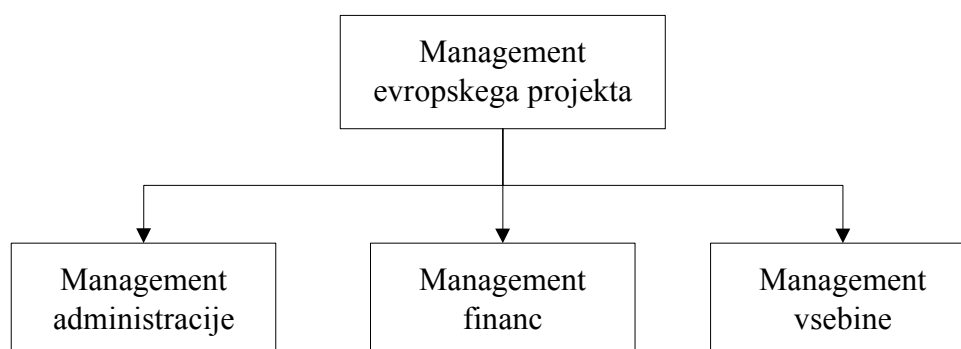
Evropske projekte opredelimo tudi kot kompleksne projekte. Ti namreč zasledujejo cilje, ki so definirani z različnimi evropskimi in nacionalnimi prioritetami ter tako največkrat razrešujejo pereče probleme, ki se dotikajo širše družbe. Poleg tega ti projekti ponavadi vključujejo večje število partnerjev iz mednarodnega okolja. Mnogo je namreč razpisov, ki zahtevajo, da je projektni tim sestavljen iz partnerjev, ki prihajajo iz najmanj dveh različnih regij. Pri tem se je potrebno zavedati vseh kulturnih in socioloških razlik med posameznimi partnerji in jih uspešno obvladovati.

Hribar (2007, 9-11) pravi, da je za uspešno manageriranje evropskih projektov potrebno imeti skupek lastnosti, ki jih težko najdemo zbrane v eni sami osebi. Uspešno manageriranje teh namreč zahteva uspešno planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje v posameznih fazah; zajema tudi identificiranje projekta, prijavo projekta, pogajanja z evropsko komisijo, koordinacijo projekta in zaključek projekta; zahteva tudi periodična poročanja o stanju projekta, njegovem razvoju, porabi sredstev in tako naprej. Zaradi visoke stopnje kompleksnosti je potrebno pri evropskih projektih management strukturirati na štiri dele, ki so prikazani na sliki 3.6. Vsebinsko posamezne dele strukture opredelimo sledeče:

- Management evropskega projekta – Na tem mestu govorimo o usklajevanju tehnično razdeljenega dela, da postane nova celota, istočasno pa nadzoruje potek celotnega projekta. Je splet različnih managerskih del, saj usklajuje in nadzira delo managementa administracije (npr. preverjanje obveščenosti projektnih partnerjev o posameznih aktivnostih v projektu), usklajuje in nadzira delo managementa financ, saj so finance, njihova točnost in namenskost zelo pomemben del uspešnega projekta, prav tako pa je treba nadzorovati tudi delo managementa vsebine, ki skrbi za strokovno plat projekta (združevanje vsebin, poročanje o poteku projekta, nadzor dela projektnih partnerjev itd.).
- Management administracije – Ta del je odgovoren za nemoteno in čimbolj usklajeno delovanje projekta. Skrbi za sprotno obveščenost vseh vpletenih v projekt o delovanju projekta, aktivnostih, obveznostih, usmeritvah in podobno. V fazi priprave projektne dokumentacije skrbi management administracije za strogo sledenje navodilom razpisovalca pri izpolnjevanje projektne dokumentacije.

- Management financ – Ta del je pri evropskih projektih prisoten že od samega začetka, saj je po oblikovanju posameznih faz potrebna priprava natančne finančne slike. Za vse projektne partnerje je potrebno po fazah prikazati finančno obremenjenost glede na finančne porabnike. Vloga managerja financ je tudi, da skrbi za zbiranje finančnih poročil, njihov pregled in oddajo vseh poročil komisiji, če govorimo o centraliziranih programih. Manager financ skrbi tudi za razdelitev sredstev, ki jih sofinancira evropska komisija.
- Management vsebine – Ta del skrbi za pripravo vsebinskega dela poročil in za nadzor dela posameznih projektnih partnerjev glede na plan. Če kakšen izmed projektnih partnerjev svojega dela ne izvaja korektno, ga mora opozoriti, prav tako je to potrebno zapisati v poročilo in tako opozoriti pristojne organe. Če se takšno početje udeleženca projekta nadaljuje, lahko z dovoljenjem evropske komisije projektni tim zamenja partnerja, saj s svojim početjem ogroža izvedbo celotnega projekta.

Slika 3.6 Struktura managementa evropskega projekta



Vir: povzeto po Hribar 2007, 9-11

3.4 Ugotovitve dosedanjih raziskav o modelih zrelosti

Raziskovalci so se področja modelov zrelosti managementa projektov lotili v zadnjih desetih letih. Zaradi tega tudi ni moč zaslediti prav veliko raziskav s tega področja. V tem podpoglavju navajamo izsledke treh raziskav, ki smo jih uspeli pridobiti med pregledom literature.

Mullaly (2006, 65-73) je v obdobju od 1998 do 2003 izvedel longitudinalno raziskavo o zrelosti managementa projektov v organizacijah iz Kanade in ZDA. Pri zbiranju podatkov in informacij je bilo vključenih več kot 550 organizacij. Avtor uvodoma ugotavlja, da se v zadnjih letih managementu projektov namenja vedno več pozornosti. Zaradi tega bi lahko pričakovali, da se stopnje zrelosti v organizacijah stalno zvišujejo. Na podlagi raziskave pa je Mullaly (prav tam, 71-72) prišel do sledečih zaključkov:

- Povprečna zrelost managementa projektov v vzorcu ostaja približno enaka. Eden izmed možnih razlogov za to je longitudinalnost raziskave. V vzorec so se namreč skozi leta vključevale nove organizacije z nižjimi stopnjami zrelosti managementa projektov.
- Nakazuje se pozitivna povezava med izboljševanjem zmožnosti managementa projektov in uspešnostjo projektov.
- Obstaja močna pozitivna korelacija med vložki v izboljševanje managementa projektov in ocenjeno zrelostjo managementa projektov v posameznih organizacijah.
- Na splošno v organizacijah še niso prepričani, da je ustrezen management projektov ena izmed temeljnih konkurenčnih prednosti organizacije.

Nieto-Rodriguez in Evrard (2004, 3-29) sta opravila raziskavo o povezavah med stopnjo zrelosti managementa projektov in uspešnostjo projektov. V raziskavi so večinoma sodelovali managerji projektov in vodstva posameznih organizacij. Raziskava je bila izvedena med 200 organizacijami iz 30 različnih držav po celem svetu. V vzorec so bile vključene organizacije vseh velikosti in iz različnih dejavnosti gospodarstva. Na podlagi pridobljenih in analiziranih podatkov sta avtorja med drugim prišla do sledečih zaključkov:

- Obstaja pozitivna korelacija med stopnjo zrelosti managementa projektov in uspešnostjo projektov. V večini primerov višja stopnja zrelosti managementa projektov pripomore k boljšim uspehom projektov.
- Managerjem projektov pogosto pripisujejo krivdo za neuspele projekte. Vendar izidi raziskave kažejo, da so organizacijski vplivi, kot so npr. slabo ocenjevanje okoliščin projekta, spreminjanje obsega projekta, nezadostni viri in spreminjanje strategij, zelo pogosti dejavniki neuspehov projektov. Na te dejavnike pa managerji projektov nimajo neposrednega vpliva.
- Strukture organiziranosti imajo zelo velik vpliv na uspešnost projektov. Večja kot je usklajenost med organizacijsko strukturo in poslovnimi zahtevami, večja bo uspešnost projektov.
- Usposabljanje in certificiranje zaposlenih na področju managementa projektov poveča uspešnost projektov.
- Obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo projektov, stopnjo zrelosti managementa projektov in sistematičnim obvladovanjem sprememb pri posameznih projektih.
- Obseg uporabe programske opreme za podporo managementa projektov je tesno povezan s stopnjo zrelosti managementa projektov v posamezni

organizaciji. Pri tem je značilno, da imajo organizacije na nižjih stopnjah zrelosti z uvajanjem te opreme večje težave, kot tiste na višjih stopnjah zrelosti.

Cooke-Davies in Arzymanow (2003, 471-478) sta v svoji raziskavi proučevala, če med posameznimi gospodarskimi dejavnostmi lahko zasledimo razlike v stopnji zrelosti managementa projektov. V raziskavo sta vključila sledeče gospodarske dejavnosti:

- velika farmacevtska podjetja z letnimi raziskovalno-razvojnimi stroški nad 1 milijardo USD,
- mala farmacevtska podjetja z letnimi raziskovalno-razvojnimi stroški med 250 milijoni in 1 milijardo USD,
- telekomunikacijska podjetja,
- vojaško-obrambna podjetja,
- finančna podjetja,
- gradbena podjetja in
- petrokemijska podjetja.

Ugotovila sta, da v nekaterih gospodarskih dejavnostih v splošnem dosežajo višje stopnje zrelosti managementa projektov, kot v drugih. Tako v finančnih in farmacevtskih podjetjih na splošno dosežajo nižje stopnje zrelosti, kot pa v telekomunikacijskih, vojaško-obrambnih in gradbenih podjetjih. Med proučevanimi najbolj izstopajo v petrokemijskih podjetjih, ki na področju managementa projektov dosežajo odličnost. Avtorja večji del razlik v stopnjah zrelosti managementa projektov med različnimi gospodarskimi dejavnostmi pripisujeta dvema dejavnikoma. Prvi dejavnik je način dela v posamezni gospodarski dejavnosti oziroma kako dolgo že v posamezni gospodarski dejavnosti uporabljajo načela managementa projektov. Pri tem na splošno velja, da dosežajo v gospodarskih dejavnostih, kjer dalj časa uporabljajo principe managementa projektov tudi višje stopnje zrelosti. Drugi dejavnik, ki vpliva na razlike, so tržne razmere oziroma zahtevnost poslovnega okolja. Na splošno tako velja, da v tistih gospodarskih panogah, kjer se dalj časa soočajo s konkurenco, stalnimi zahtevami za zniževanje stroškov, stalnimi zahtevami po inovacijah in omejenostjo virov, dosežajo višje stopnje zrelosti managementa projektov.

3.5 Povzetek teoretičnega dela

Management projektov je v družbenem okolju eden izmed sodobnih načinov organiziranosti, ki se mu namenja veliko pozornosti. Ponuja nam namreč splošno metodologijo za obvladovanje enkratnih procesov. Pa naj gre za projekte na področju gradbeništva, strojništva, ekonomije, informatike, človeških virov oziroma drugih področij človekovega delovanja. V bistvu začetki managementa projektov segajo daleč v človeško zgodovino. Res pa je, da se je področje managementa projektov začelo hitreje in predvsem bolj sistematično razvijati po koncu druge svetovne vojne. Takrat se

namreč prvič pojavita dve, še danes pogosto uporabljani tehniki oziroma metodi. In sicer sta to PERT tehnika (Programme Evaluate and Revue Technique) ter CPM metoda (Critical Path Method), ki se uporabljata pri mrežnem planiranju projektov. Kot pravi Schwindt (2005, 3), so nato v 60. letih preteklega stoletja pričeli nastajati različni algoritmi za optimiranje razporejanja posameznih virov na področju managementa projektov. Kasneje so nastale še različne druge tehnike, metode in analize, ki danes skupaj tvorijo ogrodje managementa projektov.

Vsebinsko je področje managementa projektov precej razvejano. Söderlund (2002, 23-26) je tako na podlagi raziskav ugotovil, da lahko to področje razdelimo na sedem različnih usmeritev oziroma šol. Te usmeritve ponujajo različne poglede na management in organiziranost projektov. Tako opazimo, da usmeritve v nekaterih pogledih med sabo tekmujejo, medtem ko se v drugih pogledih med sabo dopolnjujejo. Posamezne usmeritve se razlikujejo glede managementa in organiziranosti projektov na ravni posamičnih projektov, tako da lahko govorimo o projektno orientirani kategorizaciji šol.

V strokovni literaturi lahko zasledimo več opredelitev managementa projektov. V Project Management Institutu (2004, 8) definirajo management projektov kot uporabo znanj, veščin, orodij in tehnik za doseganje zahtev projekta. Management projektov obsega uporabo in integracijo različnih procesov, kot so inicializacija, planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje ter zaključevanje.

Wysocki in McGary (2003, 18) pravita, da je management projektov metoda in nabor tehnik, ki temeljijo na sprejetih načelih splošnega managementa. Ta načela uporabljamo za planiranje, izvajanje, ocenjevanje in kontroliranje delovnih aktivnosti, da bi dosegli želene končne izide v okviru proračuna in v skladu z zahtevami udeležencev.

Prav tako lahko zasledimo več različnih opredelitev projektov. Lester (2003, 1) tako pravi, da je projekt niz koordiniranih aktivnosti, z jasnimi začetnimi in končnimi točkami, s katerimi se ukvarjajo posamezniki ali organizacije, da bi dosegli določene cilje v okviru definiranega terminskega plana, stroškov in kazalnikov doseženega.

Hauc (2007, 28-35) pravi, da je projekt ciljno usmerjen, časovno omejen in interdisciplinaren proces. S projektom praviloma nastane nekaj novega, kar prej ni obstajalo. Projekt je vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno. Hauc (prav tam, 23) poleg enkratnih procesov – projektov in kontinuiranih procesov – operacij, v delovanju organizacij prepozna tudi projektno usmerjene procese. Projektno usmerjeni procesi so tako vrsta projektov, ki se izvajajo v določenih organizacijskih enotah organizacij. Največkrat se ti procesi odvijajo v razvoju investicijah, vzdrževanju, trženju, informatiki in tako naprej. V okviru teh organizacijskih enot tako govorimo predvsem o multiprojektne in manj o kontinuiranem načinu poslovanja.

V zvezi z managementom projektov je potrebno omeniti tudi pojem življenjskih ciklov. Verzuh (2005, 22-25) tako pravi, da življenjski cikel managementa projektov skozi faze izdelave plana, izvajanja aktivnosti in zaključevanja projekta predstavlja linearno napredovanje projekta. Pri tem je pomembno, da meje posameznih faz znotraj življenjskega cikla managementa projektov predstavljajo točke odločitev. Življenjski cikel vsebine projekta je podoben življenjskemu ciklu managementa projektov. Vendar pa je oblika življenjskega cikla vsebine projektov odvisna od področja uporabe, medtem, ko je oblika življenjskega cikla managementa projektov univerzalna.

Glede struktur organiziranosti v Project Management Institutu (2004, 28-32) pravijo, da te bistveno vplivajo na management projektov. Pri tem ločijo med funkcijsko, šibko matrično, uravnoteženo matrično, močno matrično in projektno strukturo organiziranosti. Poleg naštetih struktur organiziranosti je potrebno omeniti tudi posebno organizacijsko enoto za management projektov. V praksi velikokrat naletimo na termin projektna pisarna, ki jo v Project Management Institutu (prav tam, 32) opredeljujejo kot organizacijsko enoto, v kateri centraliziramo in koordiniramo management projektov. Crawford in Cabanis-Brewinova (2004, 7) o projektni pisarni pravita, da se v teh usmerjajo predvsem k usposabljanju, k nagrajevanju in h kariernim usmeritvam strokovnjakov s področja managementa projektov. Poleg tega pomagajo tudi pri tem, da posamezniki bolje managerirajo projekte in portfelje ter da bolje udeležujejo postavljene strategije.

Modeli zrelosti managementa projektov so relativno nov pojem na področju managementa projektov. Začetki segajo v leto 1987, ko so, kot pravijo na Software Engineering Institutu (2008), razvili Capability Maturity Model za področje programske opreme. Model zrelosti je bil oblikovan kot metodologija za presojanje zrelosti procesov pri dobaviteljih, ki so sodelovali z ameriško vlado na obrambnem področju. Omenjeni model zrelosti so v inštitutu stalo nadgrajevali, tako da se je sčasoma razvil v okvir za strukturirano definiranje aktivnosti s katerimi organizacija napreduje skozi različne stopnje zrelosti na različnih področjih svojega delovanja. V obdobju dobrih dveh desetletij od nastanka Capability Maturity Modela, se je oblikovalo mnogo različnih modelov za merjenje zrelosti managementa projektov, ki jih lahko v grobem razdelimo na:

- Generične modele, ki so splošni, precej razširjeni, možno jih je uporabiti na različnih področjih, podpirajo jih v velikih mednarodnih organizacijah itd. V to skupino med drugimi uvrstimo model OPM3, model P3M3 in Kerznerjev generični model zrelosti managementa projektov.
- Konzultantske modele, ki največkrat izhajajo iz generičnih modelov in so prilagojeni posameznim dejavnostim v širšem družbenem okolju. V to skupino med drugimi uvrstimo model svetovalne družbe Price-Waterhouse-Coopers.

- Specifične modele, ki lahko slonijo tako na generičnih, kot tudi na konzultantskih modelih, lahko pa so razviti neodvisno v posameznih organizacijah in so v celoti oblikovani v skladu s potrebami teh organizacij. Primer takega modela za presojanje zrelosti organizacije na področju managementa projektov prihaja iz divizije DAP, ki je del globalnega podjetja Philips.

Kerzner (2001, 41) pravi, da posamezne organizacije želijo na področju managementa projektov dosegati tako odličnost, kot tudi višje stopnje zrelosti. Pri tem je potrebno vedeti, da zgolj uporaba obstoječega poslovno-organizacijskega sistema managementa projektov tudi v daljšem časovnem obdobju ne vodi nujno do odličnosti na tem področju. Celo nasprotno. Vodi lahko do ponavljanja vedno istih napak. V organizacijah naj bi tako svoje poslovno-organizacijske sisteme managementa projektov stalno razvijali in nadgrajevali. Pri tem v organizacijah lahko uporabljajo lastne izkušnje oziroma izhajajo predvsem iz lastnih preteklih napak. Po drugi strani, pa se v organizacijah lahko učijo tudi na napakah drugih. To pa v splošnem omogočajo modeli zrelosti managementa projektov.

Steyn (2007, 31-34) obravnava zrelost managementa projektov z vidika strateško orientiranega vodenja organizacij oziroma odličnosti organizacij. Avtor tako pravi, da je visok nivo zrelosti managementa projektov v organizaciji možno doseči le, če v njej obstaja kultura odličnosti, ki jo je spodbudil vršni management organizacije. Pri tem sta ključna dva dejavnika. Prvi dejavnik, strateško orientirano vodenje organizacije, se nanaša na vršni management. Kajti pri spreminjanju organizacije in uvajanju sprememb naj bi bil vršni management tisti, ki obvladuje ta proces. To pomeni, da naj bi definiral, predstavil in okreplil želene vrednote ter načela v organizaciji. Poleg tega naj bi vršni management oblikoval strateške time za razvoj in implementacijo sprememb, izvedel obširne sestanke za predstavitev in razprave na temo strategije ter v celotni organizaciji spodbujal odprto komunikacijo v zvezi s strateškimi vprašanji. Drugi dejavnik, odličnost organizacije, pa se v bistvu nanaša na strateško orientirano obvladovanje organizacije. Bistveni del odličnosti organizacije izhaja iz konceptualnega okvirja strateško orientiranega obvladovanja organizacije. Ključna področja odličnosti organizacije so tako usmerjenost k ciljem, osredotočenje na kupce, vodenje in enotnost namenov, managementa s procesi, razvoj in vključenost osebja, stalno izobraževanje in izboljšave, razvoj partnerstev in odgovornost do širše javnosti. Velja tudi omeniti, da v organizacijah, ki ne premorejo kakovostnega vršnega managementa niso sposobni dosegati visokih stopenj zrelosti managementa projektov, ne glede na to kako dobro so usposobljeni njihovi managerji projektov.

Ko govorimo o evropskih projektih lahko ugotovimo, da gre pravzaprav za skupino projektov, ki nimajo nujno sorodne vsebine, imajo pa zelo podoben življenjski cikel

vsebine projektov. Verhovnik, Filipič in Štern (2006, 8/8: 1-3) pravijo, da evropski projekti sledijo sledečemu zaporedju faz: programiranje, identifikacija, formuliranje in oblikovanje, financiranje, realizacija ter evaluacija. Glavne značilnosti, ki opredeljujejo to skupino projektov so:

- specifičen življenjski cikel vsebine projektov,
- organiziranost oziroma organizacija projektov,
- kompleksnost projektov,
- ti projekti zahtevajo zelo dobro poznavanje politik in usmeritev Evropske unije,
- manageriranje vsebinsko razdelimo na manageriranje evropskega projekta, manageriranje administracije, manageriranje financ in manageriranje vsebine.

Verhovnik, Filipič in Štern (2006, 8/6: 1-2) med drugim pravijo, da je posebnost evropskih projektov njihova organiziranost. Pri evropskih projektih se namreč poslužujemo tako matrične, kot tudi čiste projektne strukture organiziranosti. V okviru evropskega projekta namreč posamezna organizacija nastopa kot partner in je 100 % vpeta v projektno dogajanje, obenem pa tudi soodgovorna za izide projekta. S tega vidika govorimo o čisti projektni organizacijski obliki. Po drugi strani pa so posamezni strokovni sodelavci v okviru posamezne organizacije lahko dodeljeni na projekt za delni delovni čas, kar pomeni, da lahko govorimo o matrični strukturi organiziranosti.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA O ZRELOSTI MANAGEMENTA PROJEKTOV IN USPEŠNOSTJO PRIJAV EVROPSKIH PROJEKTOV

Na začetku empirične raziskave bomo opredelili raziskovalni problem, namen in cilje raziskave. V okviru "Javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" je bilo zaradi nepravočasnega prispetja, nepravilne označenosti, neustreznosti, neizpolnjevanja prijavnih pogojev, neustreznosti namenu razpisa in nedoseženega minimalnega zahtevanega praga točk iz ocenjevanja zavrženih kar 44,3 % (n = 86) vseh prispelih vlog. Predvidevali smo, da je stopnja zrelosti managementa projektov v posameznih organizacijah osnovni razlog za takšno stanje in je zato vredno raziskovati omenjeno področje. Zato smo izvedli kvantitativno raziskavo ter obravnavali pridobljene podatke in informacije. S tem smo poskušali ugotoviti, ali stopnja zrelosti managementa projektov signifikantno pozitivno vpliva na sposobnost organizacij, da se v teh pripravijo na razpise za evropske projekte.

Glede na časovni obseg je bila raziskava omejena le na eno časovno točko, torej jo lahko opredelimo kot raziskavo časovnega preseka. Z vidika izvirnosti govorimo o raziskavi s primarno poizvedbo, saj temelji na izvirnih empiričnih podatkih.

Na podlagi ugotovitev raziskave smo nato zasnovali model projektno usmerjenega procesa za bolj učinkovito pripravo na razpise za evropske projekte.

4.1 Metode zbiranja podatkov

Za zbiranje raziskovalnih podatkov smo oblikovali anketni vprašalnik, ki je vseboval devetnajst vprašanj. Ta so bila večinoma zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori (glej prilogo 1). V manjši meri je anketni vprašalnik vseboval tudi vprašanja odprtega tipa. Tratnikova (2002, 50-51) pravi, da lahko ta vprašanja grupiramo tudi v kategorije, sezname ter lestvice. Za večjo veljavnost in zanesljivost raziskave, smo anketni vprašalnik pred izvedbo ankete pilotno testirali na skupini petih strokovnjakov s področja managementa projektov, evropskih nepovratnih sredstev in raziskovanja v družboslovju. Njihove pripombe smo smiselno upoštevali pri končnem oblikovanju anketnega vprašalnika.

Anketni vprašalnik smo sestavili iz treh delov. V prvem delu smo zastavili splošna vprašanja, s katerimi smo pridobili osnovne podatke o velikosti organizacij in pripadnosti posameznim statističnim regijam. V drugem delu smo zastavili vprašanja, ki so se nanašala na izkušnje organizacij pri pridobivanju evropskih nepovratnih sredstev. V tretjem delu anketnega vprašalnika pa so v organizacijah z metodo samoocenjevanja presojali stopnje zrelosti managementa projektov na sedmih ključnih področjih. Za izvedbo samoocenjevanja smo tako morali razviti primeren model oziroma instrument. Pri tem smo se oprli tako na teoretična, kot tudi na praktična izhodišča. Instrument smo namreč oblikovali na podlagi treh poznanih modelov zrelosti managementa projektov.

Tako smo uporabili Kerznerjev (2001, 42-44) generični model zrelosti, Nieto-Rodriguezov in Evrardov (2004, 6) konzultantski model zrelosti ter Philips DAP-ov (2002, 4-9) specifični model zrelosti. Po pregledu vseh treh omenjenih modelov, smo z metodo utemeljitvene analize prepoznali sedem ključnih področij, na katerih smo nato presojali stopnjo zrelosti posamezne organizacije. Ključna področja modela so:

- usposabljanje udeležencev,
- proces managementa projektov,
- vloga vršnega managementa organizacije,
- vloga managerjev projektov,
- informacijsko-komunikacijska sistemska podpora,
- uporaba metod, tehnik in orodij za podporo managementa projektov,
- lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov.

Z integracijo vsebin vseh treh omenjenih modelov zrelosti, smo nato za vsako izmed ključnih področij oblikovali šeststopenjsko mersko lestvico za samoocenjevanje. Pri tem stopnja ena pomeni nizko zrelost, oziroma nezrelost, stopnja šest pa najvišjo možno stopnjo zrelosti managementa projektov. V sklopu anketnega vprašalnika (Priloga 1) je po posameznih ključnih področjih prikazana vsebina modela zrelosti oziroma instrumenta za samoocenjevanje.

Izvedbeni del zbiranja podatkov je potekal tako, da so enote populacije oziroma ciljne organizacije v prvi polovici aprila v letu 2008 po pošti prejele anketne vprašalnike. Po preteku treh koledarskih tednov, smo po elektronski pošti omenjene organizacije še enkrat spomnili na izpolnitev ankete. Po preteku treh koledarskih tednov od pošiljanja opomnika ciljnim podjetjem, smo zbiranje anketnih vprašalnikov zaključili. Poštno anketiranje je torej trajalo od sredine aprila 2008 do konca maja 2008 oziroma šest tednov. Pridobljene informacije smo nato vnesli v bazo podatkov in pričeli z analiziranjem. Od 194 organizacij, ki smo jim poslali anketni vprašalnik, ga je v celoti ali vsaj deloma izpolnilo 26,3 % oziroma 51 organizacij.

4.2 Opredelitev populacije

Podatke za raziskavo smo zbirali na populaciji vseh 194 slovenskih organizacij, ki so oddala predlog evropskega projekta v sklopu javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005. Razpis je objavilo Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije in je bil objavljen v Uradnem listu RS št. 50/05 z dne 20.5.2005 (Ob-13660/05), popravek javnega razpisa pa v Uradnem listu RS št. 54/05 z dne 3.6.2005 (Ob-15330/05).

Ciljna populacija je bila relativno majhna, končna stopnja odgovora (26,3%; 51 organizacij) pa v mejah pričakovanega. Eden izmed razlogov za relativno majhno ciljno populacijo je pomanjkanje javno dostopnih informacij oziroma dostopov do različnih

baz podatkov, kjer bi bilo možno pridobiti podatke o organizacijah, ki so sodelovale na razpisih za evropske projekte. Po drugi strani smo razmišljali tudi o tem, da bi za anketiranje oblikovali reprezentativen vzorec slovenskih organizacij. Po tehtni presoji smo izoblikovali mnenje, da bi bila končna stopnja odgovora v tem primeru zelo verjetno še manjša. Načeloma bi bilo sicer možno povečevati število enot v vzorcu in s tem potencialno pridobiti večje število odgovorov. Vendar bi bila izvedba vprašljiva in preobsežna za magistrsko delo.

4.3 Metode obdelave podatkov

Po zaključku zbiranja podatkov za raziskavo, je sledilo urejanje in analiza zbranih podatkov. Z računalniškim programom za statistično obdelavo je bilo izvedenih več procedur⁴ ter tudi izpis tako obdelanih podatkov. Pri tem smo uporabili računalniški programski paket SPSS za programsko okolje Windows. Pri nekaterih vprašanjih smo izvedli statistično analizo ene spremenljivke, pri drugih pa tudi statistično analizo dveh spremenljivk. Uporaba metode križanja spremenljivk (procedura "crosstabs" programa SPSS) iz različnih skupin odgovorov, nam je tako omogočila sklepanje o njihovi povezanosti.

Statistike, ki smo jih izračunali pri odgovorih na posamezna vprašanja, so:

- relativni in absolutni deleži pri posameznih odgovorih,
- aritmetične sredine stopenj zrelosti managementa projektov,
- aritmetične sredine, standardne napake, standardne odklone in variance posameznih ključnih področij modela zrelosti managementa projektov,
- analize varianc nekaterih anketnih odgovorov in
- hi-kvadrat testi nekaterih anketnih odgovorov.

V nadaljevanju bomo interpretirali analizirane podatke in preskusili temeljno tezo, ki je podana v prvem poglavju te magistrske naloge.

4.4 Temeljne ugotovitve

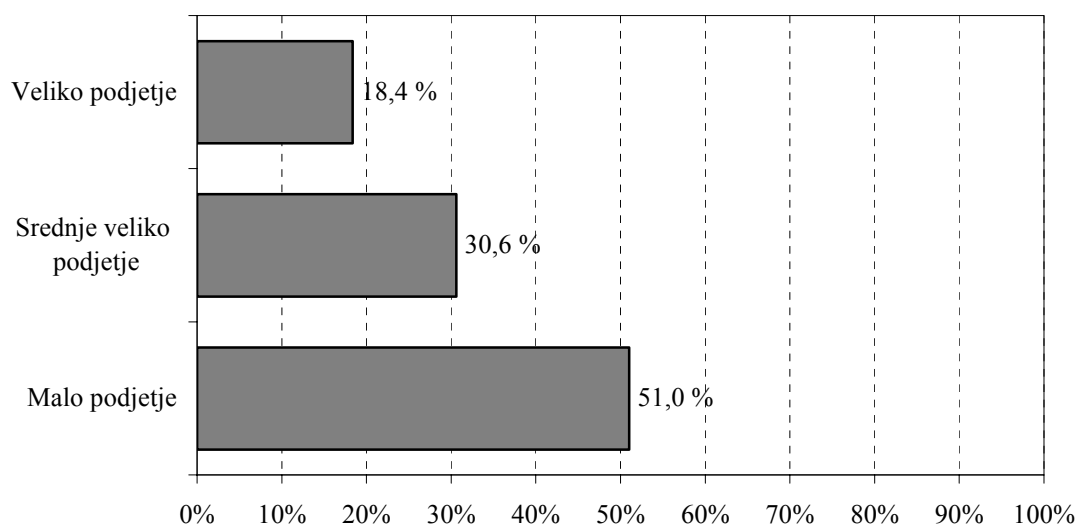
Na začetku pregleda temeljnih ugotovitev raziskave je potrebno omeniti njene omejitve. Glavno omejitev predstavlja majhna ciljna populacija ($N = 194$). To po eni strani pomeni, da izidov raziskave ne moremo posploševati. Po drugi strani obstajajo tudi možnosti, da so se pri izvajanju analize varianc in hi-kvadrat testov, zaradi majhnega števila podatkov v posameznih kategorijah, pripetili manjši odstopi v izračunih, kar se lahko odraža pri interpretacijah izidov.

⁴ Program SPSS je obsežen sistem procedur, ki omogočajo statistično analizo podatkov (Lukin 2002, 46).

V nadaljevanju predstavljamo temeljne ugotovitve, ki so nastale na podlagi izvedenega anketiranja in obdelanih podatkov.

Anketno vprašanje številka 1: "V katero kategorijo se je po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD 2005) uvrščalo vaše podjetje v letu 2005?"

Slika 4.1 Struktura sodelujočih organizacij



Med anketiranimi organizacijami, so na vprašanje odgovorili v 49 podjetjih. Kot je prikazano na sliki 4.1, se je za malo podjetje opredelilo 51 % odgovarjajočih organizacij (25 enot), kot srednje veliko podjetje 30,6 % odgovarjajočih organizacij (15 enot), kot veliko podjetje pa 18,4 % odgovarjajočih organizacij (9 enot).

V tabeli 4.1 so prikazana merila za uvrstitev organizacij v posamezno kategorijo, ki so veljala v letu 2005.

Tabela 4.1 Merila za uvrstitev organizacij v posamezno kategorijo

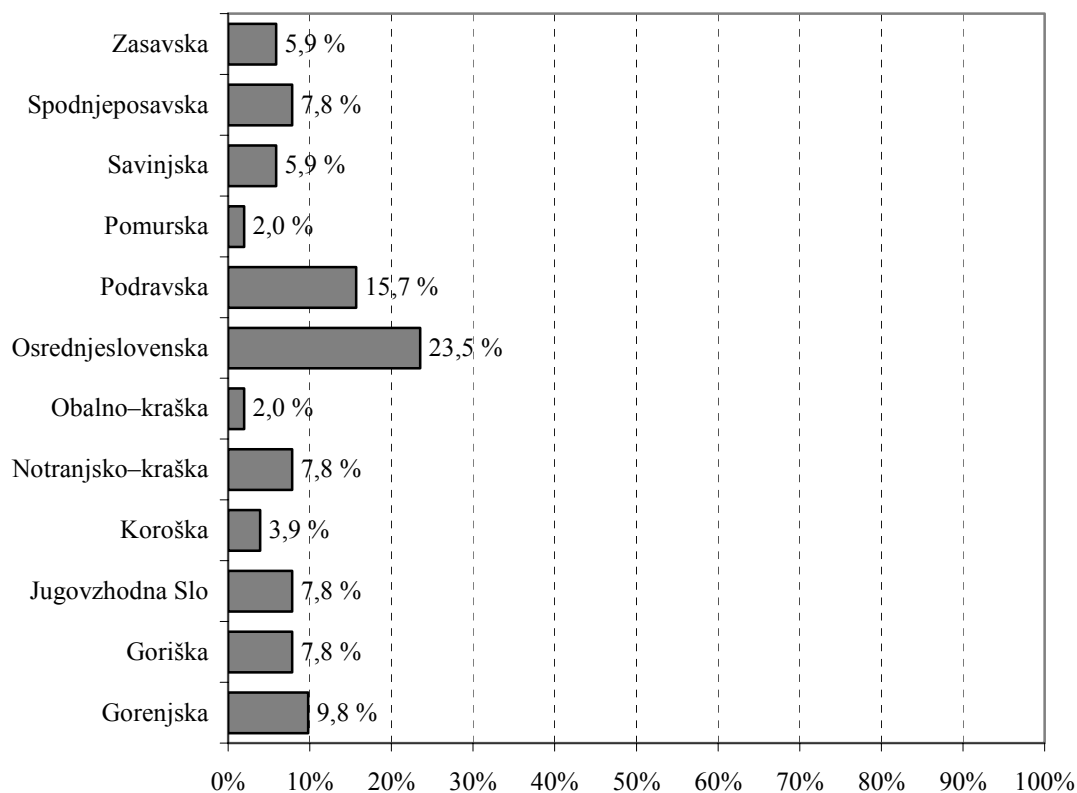
Velikost podjetja (kategorija)	Povprečno število zaposlenih v poslovnem letu 2005	Čisti prihodki od prodaje v poslovnem letu 2005	Vrednost aktive ob koncu poslovnega leta 2005
Malo	50 ali manj	1,7 mrd SIT ali manj (7,1 mio EUR ali manj) ⁵	850 mio SIT ali manj (3,5 mio EUR ali manj) ⁵
Srednje	Med 51 in 250	Med 1,7 mrd in 6,8 mrd SIT (Med 7,1 mio in 28,4 mio EUR) ⁵	Med 850 mio in 3,4 mrd SIT (Med 3,5 mio in 14,2 mio EUR) ⁵
Veliko	Več kot 250	6,8 mrd SIT ali več (28,4 mio EUR ali več) ⁵	3,4 mrd SIT ali več (14,2 mio EUR ali več) ⁵

Vir: Zakon o gospodarskih družbah 2005.

⁵ Vrednosti v slovenskih tolarjih so preračune v evre. Centralni tečaj znaša 239,640 tolarjev za 1 evro (Svet Evropske unije 2006, 1).

Anketno vprašanje številka 2: "V kateri statistični regiji Slovenije⁶ je sedež vaše organizacije?"

Slika 4.2 Statistična regijska porazdelitev sodelujočih organizacij

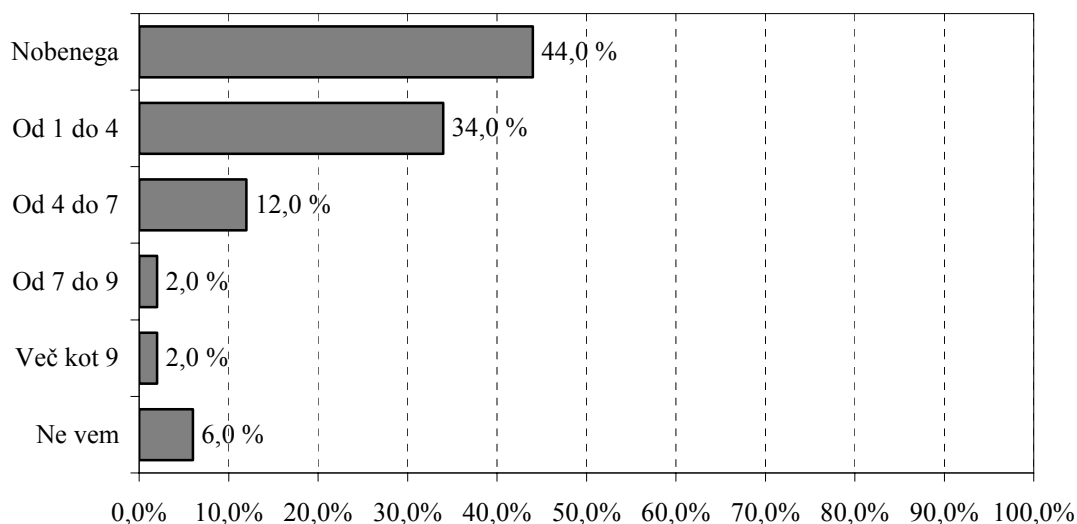


Med anketiranimi organizacijami, so na anketno vprašanje odgovorili v 51 organizacijah. Kot je prikazano na sliki 4.2 ima največ odgovarjajočih organizacij svoj sedež v Osrednjeslovenski statistični regiji (23,5 %). Po drugi strani ima najmanj odgovarjajočih organizacij svoj sedež v Obalno-kraški in Pomurski regiji (2,0 %). Ostale slovenske regije so zastopane med obema navedenima skrajnostma.

⁶ Slovenija je razdeljena na sledeče statistične regije: Pomurska, Podravska, Koroška, Savinjska, Zasavska, Spodnjeposavska, Jugovzhodna Slovenija, Osrednjeslovenska, Gorenjska, Notranjsko-kraška, Goriška in Obalno-kraška (Statistični urad Republike Slovenije 2007).

Anketno vprašanje številka 3: "Koliko predlogov evropskih projektov ste že pred letom 2005 pripravili in prijavi v vaši organizaciji?"

Slika 4.3 Pogostost prijavljanja predlogov evropskih projektov



Na anketno vprašanje so odgovorili v 50 organizacijah. V 44,0 % primerih pred letom 2005 niso pripravljali in prijavljali predlogov evropskih projektov. V 34,0 % primerov so pred omenjenim obdobjem pripravili in prijavi od 1 do 3 predloge, v 12,0 % primerov od 4 do 6 predlogov, v 2,0 % primerov od 7 do 9 predlogov, v 2,0 % primerov so pripravili in prijavi več kot 9 predlogov, v 6,0 % primerov pa v organizacijah odgovora niso poznali. Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.3.

Zanimalo nas je tudi, če ima velikost organizacije kakšen vpliv na število pripravljenih in prijavljenih evropskih projektov pred letom 2005. Zato smo dodatno medsebojno križali posamezne spremenljivke iz različnih skupin odgovorov (anketno vprašanje številka 1 in anketno vprašanje številka 3) ter za proučevanje razlik med skupinami uporabili hi-kvadrat test s stopnjo pomembnosti 0,05 (priloga 2). Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 177) pravijo, da je hi-kvadrat test uporaben način proučevanja razlik med skupinami, še posebej, ko dejavnik, ki ga proučujemo, lahko reduciramo na nekaj nominalnih kategorij. Ta test je tudi eden izmed mnogih standardnih statističnih izračunov, ki jih omogočajo različni programski paketi za statistično obdelavo podatkov.

Ko proučujemo razlike med posameznimi skupinami pravzaprav testiramo statistične hipoteze. Jesenko (2001, 226-227) pravi, da pogosto želimo preverjati predpostavke o vrednostih določenih parametrov populacije na osnovi podatkov, dobljenih na vzorcu. Pri tem gre za odločitve o tem, ali imajo parametri populacije neko

določeno vrednost. Testiranje statističnih hipotez tako opredelimo kot uporabo natančno določenih postopkov za odločitev o tem, ali sprejeti ničelno hipotezo ali pa jo zavrniti v korist nasprotno hipoteze. V našem primeru je načelo proučevanja razlik med posameznimi skupinami sledeče:

- H_0 (ničelna hipoteza) – med skupinami ni razlik
- H_1 (nasprotna hipoteza) – med skupinami so razlike

Pomemben element pri interpretaciji razlik med posameznimi skupinami je tudi stopnja pomembnosti testa oziroma signifikanca. Stopnja pomembnosti testa (α) nam pove, s kolikšnim tveganjem, ki je prikazano v odstotkih, lahko zavrnemo ničelno hipotezo, da med skupinami ni statistično značilnih razlik in potrdimo nasprotno hipotezo, da med skupinami obstajajo statistično značilne razlike.

Kemp in Kemp (2004, 233) pravita, da je stopnja pomembnosti v vrednosti 0,05 pri znanstvenem raziskovanju splošno sprejeta stopnja za testiranje hipotez. Ta stopnja pomembnosti pomeni, da sprejemamo 5 % tveganje za zavrnitev ničelne hipoteze. Glede na to, da je naše raziskovanje znanstveno, smo za stopnjo pomembnosti pri vseh testih privzeli predhodno omenjeno vrednost.

Izidi anketiranja so pokazali, da razlike med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne, saj znaša $\alpha = 0,206$ (priloga 2). Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 20,6 %. Na tej podlagi sprejmemo sklep, da število pripravljenih in prijavljenih predlogov evropskih projektov pred letom 2005 ni odvisno od velikosti organizacije.

Dodatno nas je tudi zanimalo, če različne stopnje zrelosti managementa projektov vplivajo na pripravljene in prijavljene predloge evropskih projektov v letu 2005. V ta namen smo izračunali povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov v organizacijah in izvedli analizo variance. Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005, 176-177) pravijo, da je analiza variance ena izmed metod za proučevanje razlik med skupinami. Ti testi določajo, ali je varianca v celotni skupini velika v primerjavi z varianco v vsaki posamezni skupini. Velika skupna varianca, kombinirana z nizko varianco v posameznih skupinah, bi pokazala, da se vsaka skupina drži tesno skupaj in da se med seboj ne prekrivajo značilno. Zato je ta razlika verjetno pomembna.

Izidi anketiranja so pokazali, da so v organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti pripravljali in prijavljali več predlogov za evropske projekte, kot v organizacijah z nižjimi stopnjami. Iz izidov je tako možno razbrati trend, ki je prikazan v tabeli 4.2. Vendar pa je iz analize variance in testiranja hipotez možno zaključiti, da med posameznimi skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, saj znaša $\alpha = 0,093$ (priloga 2) pri stopnji pomembnosti 0,05. Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 9,3 %. Vsebinsko to pomeni, da število pripravljenih in prijavljenih predlogov evropskih

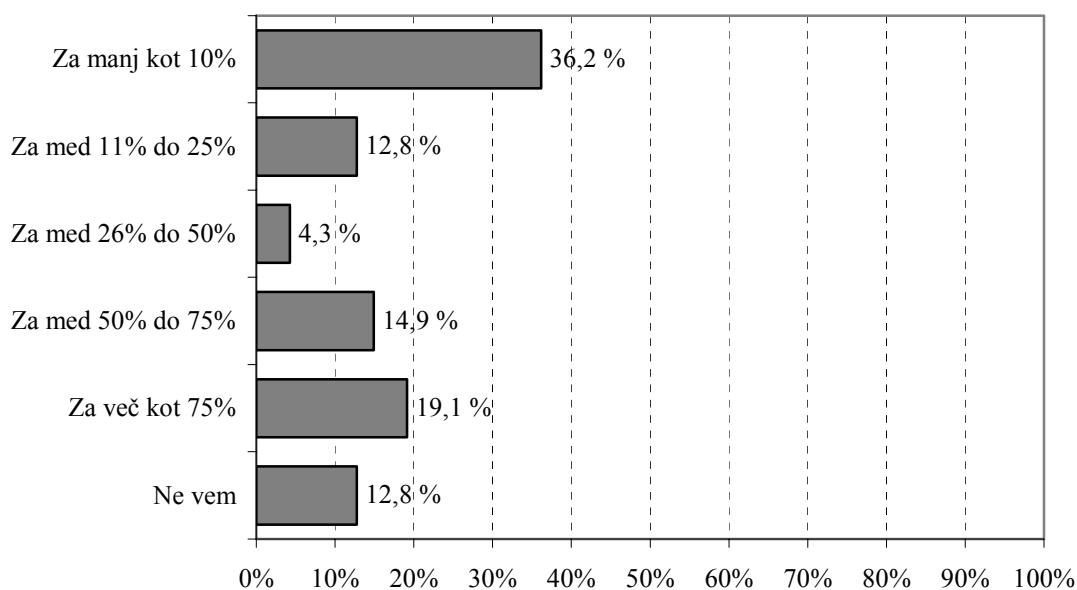
projektov pred letom 2005 ni odvisno od povprečne stopnje zrelosti managementa projektov v proučevanih organizacijah.

Tabela 4.2 Število pripravljenih in prijavljenih predlogov evropskih projektov pred letom 2005

Število predlogov	Povprečna stopnja zrelosti managementa projektov
0	2,77
Od 1 do 3	3,15
Od 4 do 6	3,25
Od 7 do 9	5,71

Anketno vprašanje številka 4: "Za koliko prijavljenih predlogov evropskih projektov, ste po vaši oceni prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju?"

Slika 4.4 Delež sofinanciranih prijavljenih predlogov evropskih projektov



Na anketno vprašanje so odgovorili v 47 organizacijah. 36,2 % respondentov je odgovorilo, da so v njihovih organizacijah prejeli pozitiven sklep o financiranju za manj kot 10 % prijavljenih predlogov evropskih projektov. V 12,8 % organizacij so prejeli pozitiven sklep za med 11 % in 25 % prijavljenih projektov, v 4,3 % organizacij za med 26 % in 50 % prijavljenih projektov, v 14,9 % organizacij za med 51 % in 75 % prijavljenih projektov in v 19,1 % organizacij za več kot 75 % prijavljenih predlogov

evropskih projektov. 12,8% respondentov odgovora na zastavljeno vprašanje ni vedelo. Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.4.

Preverili smo tudi, če ima velikost organizacije kakšen vpliv na število pozitivnih sklepov o sofinanciranju. Zato smo dodatno medsebojno križali posamezne spremenljivke iz različnih skupin odgovorov (anketno vprašanje številka 1 in anketno vprašanje številka 4) ter za proučevanje razlik med skupinami uporabili hi-kvadrat test s stopnjo pomembnosti 0,05 (priloga 2). Izidi anketiranja so pokazali, da razlike med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne, saj znaša $\alpha = 0,838$ (priloga 2). Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 83,8 %. Na podlagi testiranja hipotez sprejmemo sklep, da število pozitivnih sklepov o sofinanciranju ni odvisno od velikosti organizacije.

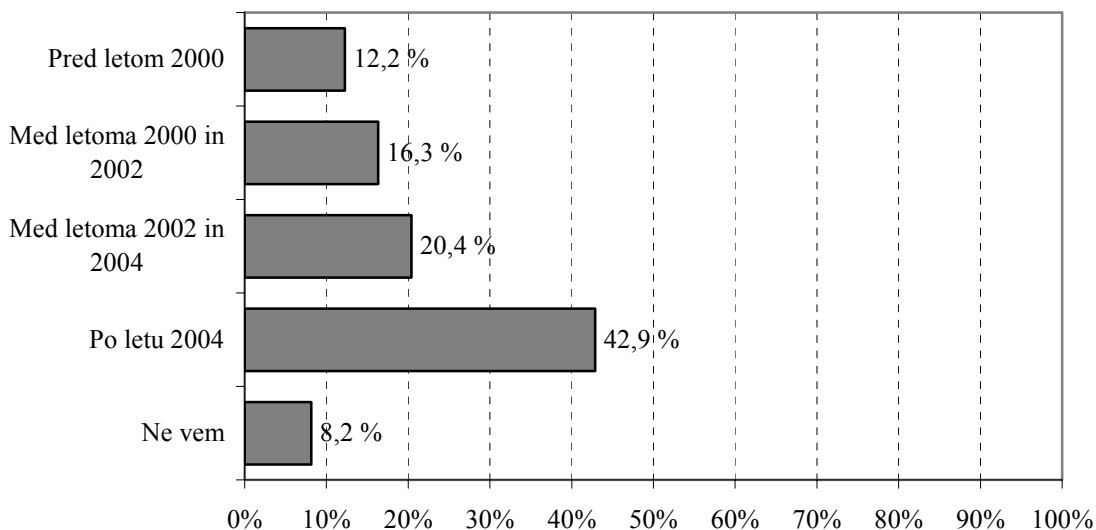
Zanimalo nas je tudi, če različne stopnje zrelosti managementa projektov vplivajo na delež pozitivnih sklepov o sofinanciranju. V ta namen smo izračunali povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov v organizacijah in izvedli analizo variance. Izidi so pokazali, da so bili v organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti načeloma uspešnejši pri pridobivanju evropskih nepovratnih sredstev. Iz izidov v tabeli 4.3 je možno razbrati rahel trend, ki pa se pri zadnji skupini prelomi. Po drugi strani pa je analiza variance pokazala, da med posameznimi skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, saj znaša $\alpha = 0,660$ (priloga 2) pri stopnji pomembnosti 0,05. Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, tako ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 66,0 %. Število pozitivnih sklepov o sofinanciranju evropskih projektov ni odvisno od stopnje zrelosti managementa projektov.

Tabela 4.3 Delež pozitivnih sklepov o financiranju glede na število prijavljenih predlogov evropskih projektov

Delež pozitivnih sklepov	Povprečna stopnja zrelosti managementa projektov
Manj kot 10 %	2,77
Med 11 % in 25 %	2,89
Med 26 % in 50 %	3,29
Med 51 % in 75 %	3,64
Več kot 75 %	3,38

Anketno vprašanje številka 5: "Kdaj ste v vaši organizaciji prvič pripravili in prijavi predlog evropskega projekta na katerikoli javni razpis za nepovratna sredstva?"

Slika 4.5 Prva prijava na katerikoli javni razpis za nepovratna sredstva

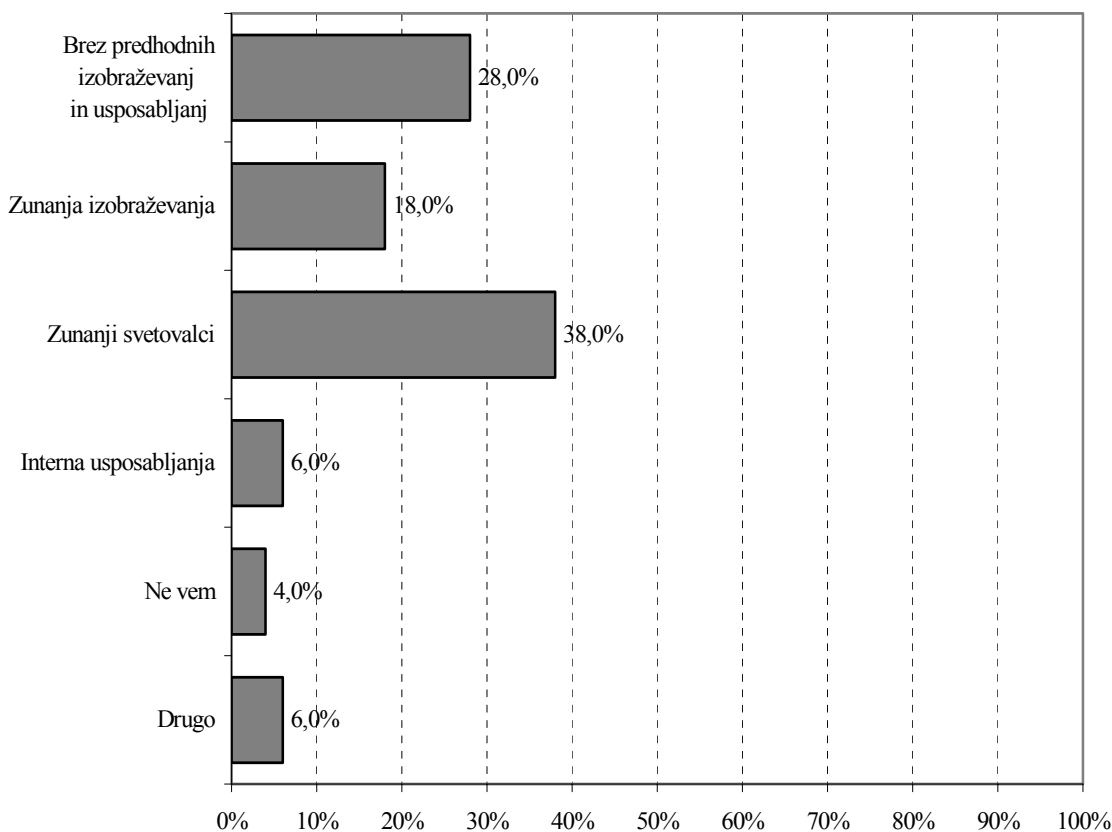


Na anketno vprašanje so odgovorili v 49 organizacijah. V 12,2 % organizacij so prvič pripravili in prijavi predlog evropskega projekta pred letom 2000. V 16,3 % organizacij so to storili med letoma 2000 in 2002, v 20,4 % organizacij so to storili med letoma 2002 in 2004, v 42,9 % organizacij pa po letu 2004. 8,2 % respondentov odgovora ni vedelo. Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.5.

Medsebojno smo križali tudi posamezne spremenljivke iz različnih skupin odgovorov (anketno vprašanje številka 1 in anketno vprašanje številka 5) ter za proučevanje razlik med skupinami uporabili hi-kvadrat test s stopnjo pomembnosti 0,05 (priloga 2). Testiranje je pokazalo, da razlike med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne, saj znaša $\alpha = 0,411$ (priloga 2). Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, tako ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 41,1 %.

Anketno vprašanje številka 6: "Kako ste v vaši organizaciji pridobili potrebna znanja za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov na javne razpise za nepovratna sredstva?"

Slika 4.6 Način usposabljanja za pripravo evropskih projektov



Na anketno vprašanje so odgovorili v 50 organizacijah. V 28,0 % organizacij so se priprav in prijav predlogov evropskih projektov lotili brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj. V 18,0 % organizacij so potrebna znanja za priprave in prijave predlogov evropskih projektov pridobili z zunanjimi izobraževanji, v 38,0 % primerov so organizacijam pomagali zunanji svetovalci, v 6,0 % primerov so v organizacijah izvajali interna izobraževanja. 4,0 % respondentov odgovora na vprašanje ni vedelo. 6,0 % respondentov je izbralo odgovor "Drugo". Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.6.

Preverili smo tudi, če ima velikost organizacije kakšen vpliv na način pridobitve potrebnih znanj za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov. Medsebojno smo križali posamezne spremenljivke iz različnih skupin odgovorov (anketno vprašanje številka 1 in anketno vprašanje številka 6) ter za proučevanje razlik med skupinami uporabili hi-kvadrat test s stopnjo pomembnosti 0,05 (priloga 2). Izidi anketiranja so

pokazali, da razlike med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne, saj znaša $\alpha = 0,642$ (priloga 2). Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 64,2 %. Zato lahko sprejmemo sklep, da način pridobitve potrebnih znanj za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov ni odvisen od velikosti organizacije.

Dodatno smo preverili, če stopnje zrelosti managementa projektov vplivajo na različne načine pridobitve potrebnih znanj za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov. V ta namen smo izračunali povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov v organizacijah in izvedli analizo variance. Izidi so pokazali, da so imeli v tistih organizacijah, kjer so izvajali interna usposabljanja, najvišje povprečne stopnje zrelosti managementa projektov ($\bar{x} = 3,5$). Na drugi strani so imeli v organizacijah, kjer so jim pomagali zunanji svetovalci, najnižje povprečne stopnje zrelosti managementa projektov ($\bar{x} = 2,96$). Izidi po ostalih skupinah so prikazani v tabeli 4.4.

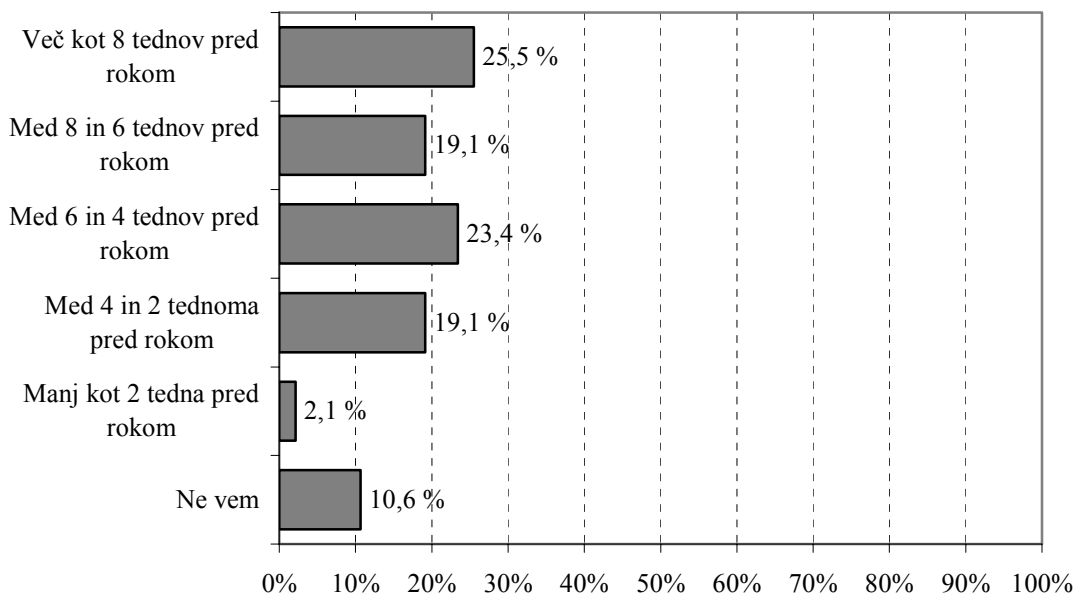
Obenem je analiza variance pokazala, da med posameznimi skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, saj znaša $\alpha = 0,940$ (priloga 2) pri stopnji pomembnosti 0,05. Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, torej ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 94,0 %. Način pridobitve potrebnih znanj za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov ni odvisen od stopnje zrelosti managementa projektov.

Tabela 4.4 Načini pridobitve potrebnih znanj za pripravo in prijavo evropskih projektov

Načini pridobitve potrebnih znanj	Povprečna stopnja zrelosti managementa projektov
Brez pridobitve	3,08
Zunanja izobraževanja	3,31
Zunanji svetovalci	2,96
Interna usposabljanja	3,50

Anketno vprašanje številka 7: "Koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje ste začeli pripravljati predlog evropskega projekta za "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005"?"

Slika 4.7 Dolžina priprave predloga evropskega projekta



Na anketno vprašanje so odgovorili v 47 organizacijah. V 25,5 % primerih so v organizacijah začeli pripravljati predloge evropskih projektov več kot 8 tednov pred zahtevanim rokom oddaje, v 19,1% organizacij med 8 in 6 tedni pred rokom oddaje, v 23,4 % organizacij med 6 in 4 tedni pred rokom oddaje, v 19,1 % organizacij med 4 in 2 tednoma pred rokom oddaje in v 2,1% organizacij manj kot 2 tedna pred zahtevanim rokom oddaje predlogov evropskih projektov. V 10,6 % organizacij odgovora na zastavljeno vprašanje niso vedeli. Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.7.

Zanimalo nas je tudi, če ima velikost organizacije kakšen vpliv na to, koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje v organizacijah začnejo pripravljati predloge evropskih projektov. Medsebojno smo križali posamezne spremenljivke iz različnih skupin odgovorov (anketno vprašanje številka 1 in anketno vprašanje številka 7) ter za proučevanje razlik med skupinami uporabili hi-kvadrat test s stopnjo pomembnosti 0,05 (priloga 2). Izidi anketiranja so pokazali, da razlike med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne, saj znaša $\alpha = 0,808$ (priloga 2). Obstaja 80,8 % tveganje za zavrnitev hipoteze, da razlik med skupinami ni. Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša

tveganje 83,8 %. Na tej podlagi lahko sprejmemo sklep, da dolžina priprave predlogov evropskih projektov pred zahtevanim rokom oddaje ni odvisna od velikosti organizacije.

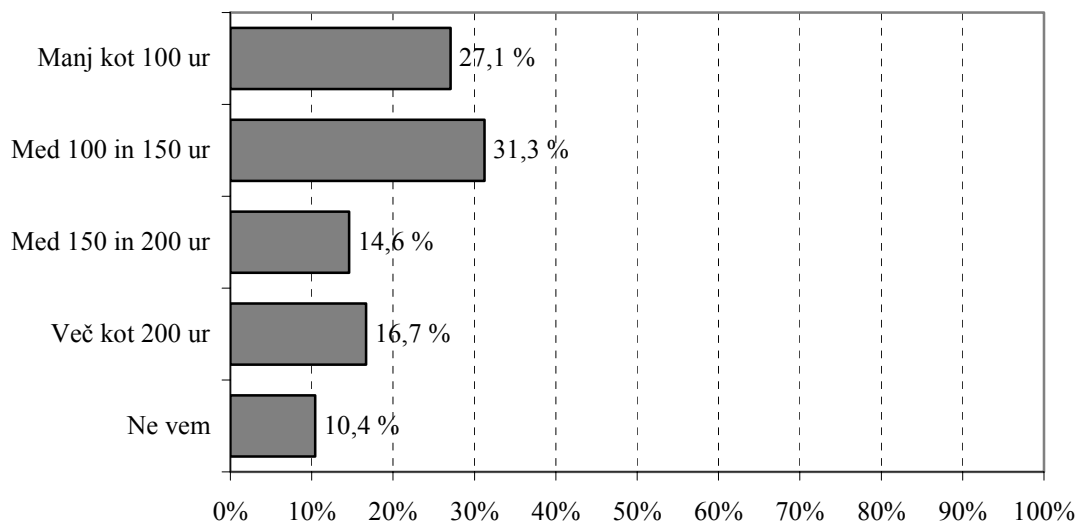
Dodatno smo preverili, če različne stopnje zrelosti managementa projektov vplivajo na dolžino priprave predlogov evropskih projektov. V ta namen smo izračunali povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov v organizacijah in izvedli analizo variance. Izidi so pokazali, da ni nekega smiselne trenda, kar je možno razbrati iz tabele 4.5. Tudi analiza variance je pokazala, da med posameznimi skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, saj znaša $\alpha = 0,547$ (priloga 2) pri stopnji pomembnosti 0,05. Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 54,7 %. Dolžina priprave predlogov evropskih projektov torej ni odvisna od stopnje zrelosti managementa projektov.

Tabela 4.5 Začetek priprave predlogov evropskih projektov pred zahtevanim rokom oddaje

Začetek priprave pred rokom oddaje	Povprečna stopnja zrelosti managementa projektov
Več kot 8 tednom prej	2,91
Med 8 in 6 tednov prej	3,68
Med 6 in 4 tedni prej	2,77
Med 4 in 2 tednoma prej	3,05
Manj kot 2 tedna prej	3,29

Anketno vprašanje številka 8: "Koliko časa ste po vaši oceni skupno porabili za pripravo in prijavo predloga evropskega projekta na "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005"?"

Slika 4.8 Poraba časa za pripravo in prijavo evropskega projekta



Na anketno vprašanje so odgovorili v 48 organizacijah. V 27,1 % primerov so v organizacijah porabili za pripravo predlogov evropskih projektov maj kot 100 ur dela, v 31,3 % primerov so porabili med 100 in 150 ur dela, v 14,6 % primerov so porabili med 150 in 200 urami dela, v 16,7 % primerov so porabili več kot 200 ur dela. 10,4 % respondentov odgovora na vprašanje ni vedelo. Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.8.

Preverili smo tudi, če ima velikost organizacije kakšen vpliv na količino časa, ki ga v organizacijah namenijo za pripravo predlogov evropskih projektov. Medsebojno smo križali posamezne spremenljivke iz različnih skupin odgovorov (anketno vprašanje številka 1 in anketno vprašanje številka 8) ter za proučevanje razlik med skupinami uporabili hi-kvadrat test s stopnjo pomembnosti 0,05 (priloga 2). Izidi anketiranja so pokazali, da razlike med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne, saj znaša $\alpha = 0,126$ (priloga 2). Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 12,6 %. Zato sprejmemo sklep, da količina časa, ki ga v organizacijah namenijo za pripravo predlogov evropskih projektov ni odvisen od velikosti organizacije.

Dodatno smo preverili, če stopnje zrelosti managementa projektov vplivajo na količino časa, ki ga v organizacijah namenijo za pripravo predlogov evropskih projektov. V ta namen smo izračunali povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov v organizacijah in izvedli analizo variance. Izidi so pokazali, da so v

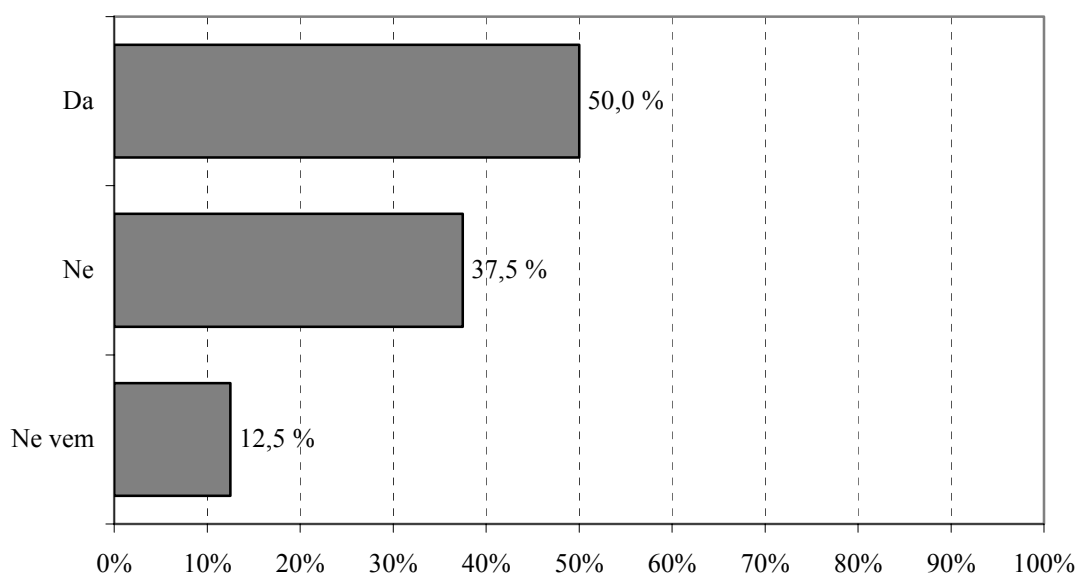
organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti načeloma porabili več časa za pripravo predlogov evropskih projektov. Iz izidov v tabeli 4.6 je možno razbrati rahel trend, ki pa se pri zadnji skupini prelomi. Analiza variance je sicer pokazala, da načeloma med posameznimi skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ker znaša $\alpha = 0,06$ (priloga 2) pri stopnji pomembnosti 0,05. Obstaja torej 6,0 % tveganje za zavrnitev hipoteze, da razlik med skupinami ni. V tem primeru se torej gibljemo ravno na meji zavrnitve ničelne hipoteze. Zato se nam zastavlja vprašanje, kaj bi pokazala analiza, če bi bil vzorec večji. Ničelno hipotezo zato delno zavrnemo. Količina časa, ki ga v organizacijah namenijo za pripravo predlogov evropskih projektov je lahko odvisen od stopnje zrelosti managementa projektov.

Tabela 4.6 Skupen čas priprave in prijave predloga evropskega projekta

Skupen čas priprave in prijave	Povprečna stopnja zrelosti managementa projektov
Manj kot 100 ur	2,47
Med 100 in 150 ur	2,99
Med 150 in 200 ur	3,83
Več kot 200 ur	3,55

Anketno vprašanje številka 9: "Ali vam je Ministrstvo za gospodarstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta, ki ste ga pripravili in prijaviili na "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005"?"

Slika 4.9 Delež odobrenih in zavrženih predlogov evropskih projektov



Na anketno vprašanje so odgovorili v 48 organizacijah. V 50,0 % organizacij so prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta, v 37,5 % organizacij so prejeli negativen sklep, v 12,5 % organizacijah pa odgovora na zastavljeno vprašanje niso vedeli. Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.9.

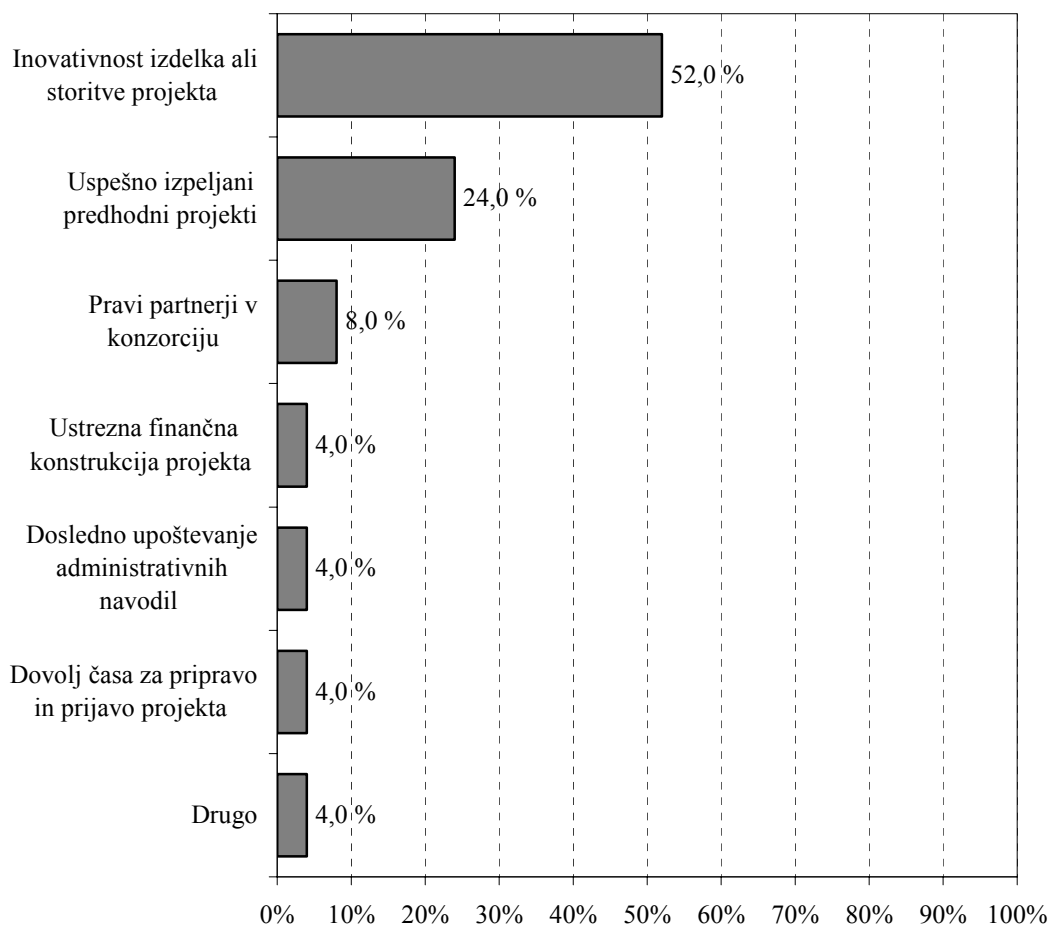
Preverili smo, če ima velikost organizacije kakšen vpliv na izdane sklepe o sofinanciranju. Medsebojno smo križali posamezne spremenljivke iz različnih skupin odgovorov (anketno vprašanje številka 1 in anketno vprašanje številka 9) ter za proučevanje razlik med skupinami uporabili hi-kvadrat test s stopnjo pomembnosti 0,05 (priloga 2). Izidi anketiranja so pokazali, da razlike med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji niso statistično značilne, saj znaša $\alpha = 0,457$ (priloga 2). Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 45,7 %. Na podlagi izidov testiranja sklepamo, da izdani sklepi niso odvisni od velikosti organizacije.

Preverili smo tudi, če različne stopnje zrelosti managementa projektov vplivajo na izdane sklepe o sofinanciranju. V ta namen smo izračunali povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov v organizacijah in izvedli analizo variance. Izidi so pokazali, da so v tistih organizacijah, ki so prejele pozitivne sklepe o sofinanciranju, imeli višje

povprečne stopnje zrelosti, kot v organizacijah, ki so prejele negativne sklepe. Po drugi strani je analiza variance pokazala, da med posameznimi skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, saj znaša $\alpha = 0,547$ (priloga 2) pri stopnji pomembnosti 0,05. Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 54,7 %. Zato sklepamo, da odobreni in zavrnjeni predlogi evropskih projektov niso odvisni od stopnje zrelosti managementa projektov.

Anketno vprašanje številka 10: "Če ste na vprašanje številka 9 odgovorili z "DA", ali lahko opredelite kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za pozitiven sklep o sofinanciranju prijavljenega evropskega projekta?"

Slika 4.10 Glavni razlogi za odobritev predloga evropskega projekta

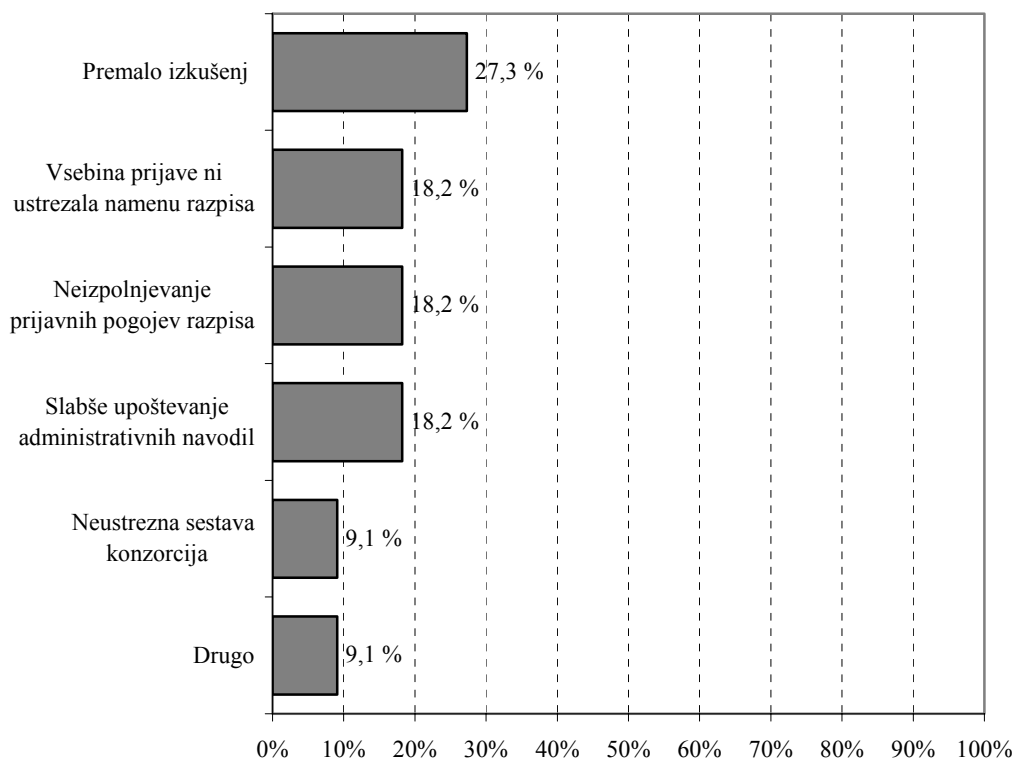


Na anketno vprašanje so odgovarjali samo v tistih organizacijah, ki so na vprašanje številka 9 "Ali vam je Ministrstvo za gospodarstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta, ki ste ga pripravili in prijavi na "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu

2005?" odgovorili pritrdilno. Takih organizacij je bilo 24. Dobra polovica respondentov (52,0 %) je menila, da je bila inovativnost izdelka ali storitve glavni razlog za pozitiven sklep o sofinanciranju predloga evropskega projekta. Ostali glavni razlogi, ki so jih izbrali respondenti so bili "Uspešno izpeljani pretekli projekti" v 24,0 % primerov, "Pravi partnerji v konzorciju" v 8,0 % primerov, "Ustrezna finančna konstrukcija projekta" v 4,0 % primerov, "Dosledno upoštevanje administrativnih navodil razpisa" v 4,0 % in "Dovolj časa za pripravo in prijavo projekta" tudi v 4,0 % primerov. V 4,0 % primerov so respondenti izbrali kategorijo "Drugo". Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.10.

Anketno vprašanje številka 11: "Če ste na vprašanje številka 9 odgovorili z "NE", ali lahko opredelite kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za negativen sklep o sofinanciranju prijavljenega evropskega projekta?"

Slika 4.11 Glavni razlogi za zavrnitev predloga evropskega projekta

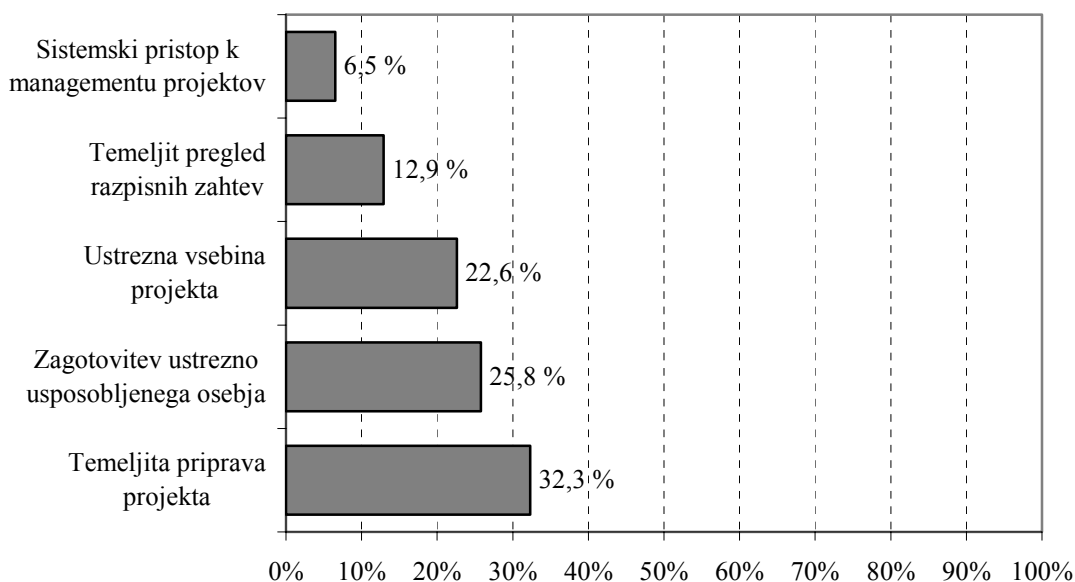


Na anketno vprašanje so odgovarjale samo v tistih organizacijah, ki so na vprašanje številka 9 "Ali vam je Ministrstvo za gospodarstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta, ki ste ga pripravili in prijavi na "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 200?" odgovorili nikalno. Takih organizacij je bilo 18. Respondenti so menili, da je bil

glavni razlog za negativni sklep premalo preteklih izkušenj v 27,3 % primerov, neustrezna vsebina prijave glede na namen razpisa v 18,2 % primerov, neizpolnjevanje prijavnih pogojev razpisa v 18,2 % primerov, slabše upoštevanje administrativnih navodil razpisa prav tako v 18,2 % primerov, neustrezna sestava konzorcija v 9,1 % in drugi dejavniki v 9,1 % primerov. Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.11.

Anketno vprašanje številka 12: "Kaj bi vi svetovali drugim organizacijam, ki pripravljajo in prijavljajo predloge evropskih projektov na javne razpise za nepovratna sredstva, da bi se zvišala stopnja odobrenih oziroma sofinanciranih evropskih projektov?"

Slika 4.12 Nasveti za večjo uspešnost priprav in prijav evropskih projektov



Anketno vprašanje številka 12 je bilo odprtega tipa. Na to vprašanje smo prejeli odgovore 23 različnih respondentov, ki so skupaj podali 31 predlogov. Za obdelavo prejetih informacij smo izbrali metodo utemeljitvene analize (priloga 2). Po pregledu vseh odgovorov respondentov, smo nekatere odgovore vsebinsko razčlenili. V nadaljevanju smo iz vsebine informacij razbrali pet kategorij, v katere lahko umestimo razčlenjene odgovore. Grafična predstavitev pogostosti posameznih odgovorov je prikazana na sliki 4.12. Da bi se zvišala stopnja odobrenih oziroma sofinanciranih evropskih projektov, respondenti drugim organizacijam svetujejo sledeče:

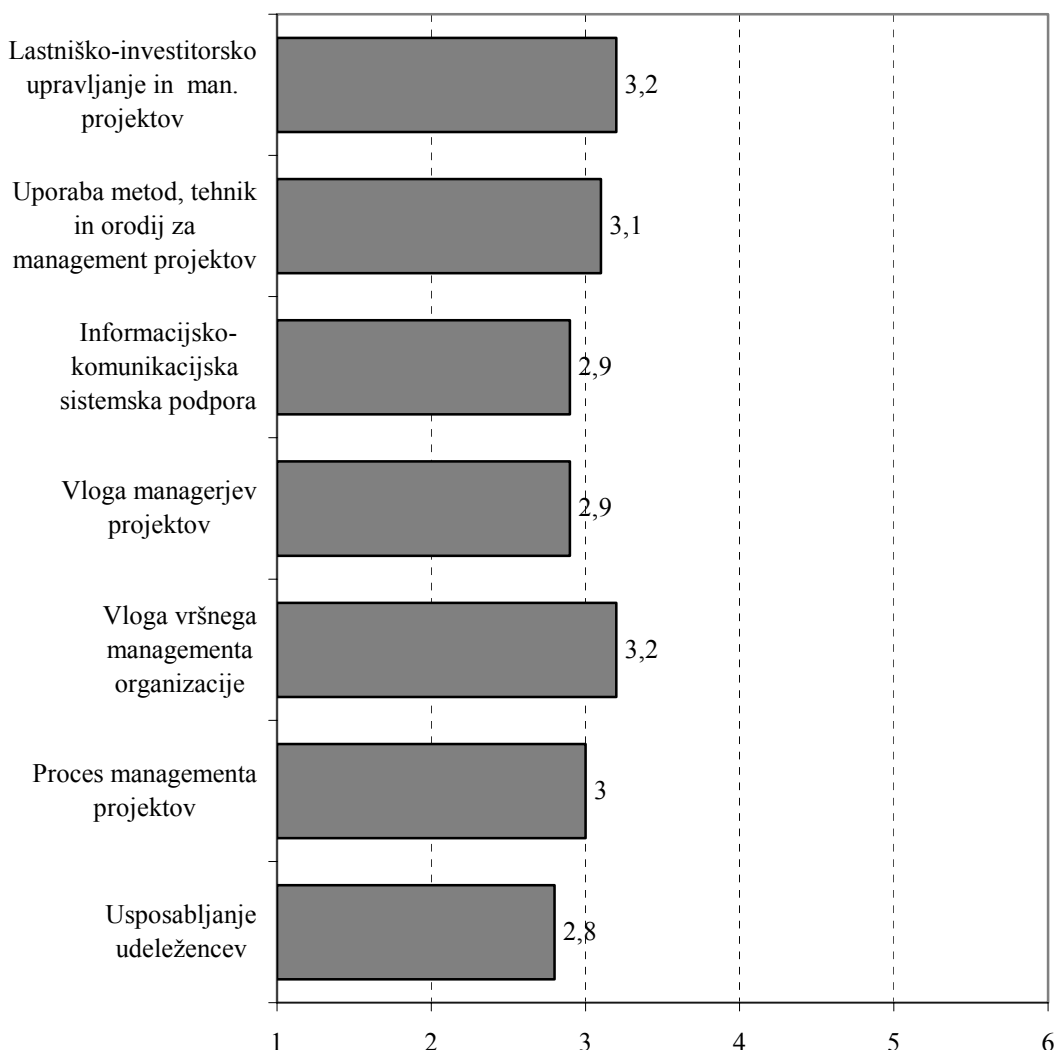
- Temeljita priprava projekta - V to kategorijo smo umestili 32,3 % vseh prejetih odgovorov. Vsebinsko so respondenti omenjali predvsem nujnost dobre

- priprave dokumentacije, dovolj zgoden začetek priprave projektov in dovolj komunikacije tako s projektno skupino kot tudi z razpisovalcem projekta.
- Zagotovitev ustrezno usposobljenega osebja - V to kategorijo smo umestili 25,8 % vseh prejetih odgovorov. Zagotoviti je potrebno ustrezno usposobljene notranje izvajalce in/ali ustrezno usposobljene zunanje svetovalce, ki se s takimi projekti ukvarjajo profesionalno.
 - Ustrezna vsebina projekta – V to kategorijo smo umestili 22,6 % vseh prejetih odgovorov. Vsebina projektov, s katerimi kandidiramo za evropska nepovratna sredstva morajo ustrezati dvema vidikoma. Po eni strani mora ustrezati namenu in ciljem razpisa, po drugi strani pa mora projekt vključevati določeno stopnjo inovativnosti in svežih pristopov.
 - Temeljite pregled razpisnih zahtev – V to kategorijo smo umestili 12,9 % vseh prejetih odgovorov. Bistveno je, da pripravljavci predlogov evropskih projektov temeljito proučijo vsebino razpisa in če je potrebno pridobijo dodatne informacije pri razpisodajalcu.
 - Sistemski pristop k managementu projektov - V to kategorijo smo umestili 6,5 % vseh prejetih odgovorov. Respondenti menijo, da je za pripravo predlogov evropskih projektov smiselna prilagoditev organiziranosti dela in uvajanje poslovno-organizacijskega sistema managementa projektov.

Anketna vprašanja od številke 13 do številke 19: *"Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji."*

Na podlagi prejetih informacij smo najprej izračunali povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov za vse organizacije. Zadovoljive odgovore smo prejeli od 37 organizacij. Povprečna stopnja zrelosti managementa projektov v proučevanih organizacijah znaša 3,1. Zanimalo nas je tudi, če med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji obstajajo kakšne razlike. Za posamezne skupine smo zato izračunali povprečno stopnjo zrelosti managementa projektov in izvedli analizo variance. Izkazalo se je, da med temi skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, saj znaša $\alpha = 0,794$ (priloga 2) pri stopnji pomembnosti 0,05. Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 79,4 %. Med stopnjo zrelosti managementa projektov in velikostjo organizacije ne obstaja statistično značilna povezava.

Slika 4.13 Povprečna stopnja zrelosti managementa projektov po posameznih ključnih področjih



Za vsako izmed ključnih področij modela zrelosti, ki smo ga oblikovali v raziskovalne namene, smo izračunali stopnjo zrelosti. Iz slike 4.13 in tabele 4.7 je razvidno, da imata najvišjo povprečno stopnjo zrelosti (3,2) ključni področji "Vloga vršnega managementa organizacije" in "Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov". Sledi ji "Uporaba metod, tehnik in orodij za management projektov" s povprečno stopnjo zrelosti 3,1, nato "Proces managementa projektov" s povprečno oceno 3,0 ter "Vloga managerjev projektov" in "Informacijsko-komunikacijska sistemska podpora". Najnižjo povprečno stopnjo zrelosti (2,8) ima ključno področje "Usposabljanje udeležencev".

Tabela 4.7 Stopnje zrelosti posameznih ključnih področij modela zrelosti

Ključna področja modela zrelosti	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon	Varianca
Usposabljanje udeležencev	2,8	0,21	1,38	1,90
Proces managementa projektov	3,0	0,22	1,40	1,95
Vloga vršnega managementa organizacije	3,2	0,20	1,32	1,75
Vloga managerjev projektov	2,9	0,20	1,34	1,80
Informacijsko-komunikacijska sistemska podpora	2,9	0,21	1,43	2,05
Uporaba metod, tehnik in orodij za management projektov	3,1	0,18	1,23	1,51
Lastniško-investitorsko upravljanje in mgt. projektov	3,2	0,19	1,33	1,76

Poleg izračuna predstavljenih statistik za posamezna ključna področja modela zrelosti, smo želeli tudi vedeti, če stopnje zrelosti posameznih ključnih področij vplivajo na učinkovitost pridobivanja evropskih nepovratnih sredstev. Za posamezne skupine smo izvedli analizo variance pri stopnji pomembnosti testa 0,05. Izidi so predstavljeni v tabeli 4.8.

Tabela 4.8 Ključna področja modela zrelosti v povezavi z raziskovalno vsebino

Raziskovalna vsebina	Ključna področja modela zrelosti						
	Usposabljanje udeležencev	Proces managementa projektov	Vloga vršnega managementa organizacije	Vloga managerjev projektov	Informacijsko-komunikacijska sistemska podpora	Uporaba metod, tehnik in orodij za management projektov	Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov
Število pripravljenih in prijavljenih predlogov evropskih projektov pred letom 2005.	0,463	0,260	0,072	0,081	0,388	0,126	0,025
Delež pozitivnih sklepov o sofinanciranju za prijavljene predloge evropskih projektov.	0,920	0,049	0,400	0,636	0,363	0,616	0,878
Obdobje prve priprave in prijave predloga evropskega projekta.	0,899	0,954	0,960	0,572	0,722	0,922	0,619
Način pridobitve potrebnih znanj za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov.	0,896	0,628	0,936	0,974	0,748	0,873	0,896
Začetek priprave predloga evropskega projekta.	0,657	0,821	0,153	0,469	0,086	0,388	0,046
Porabljen čas za pripravo in prijavo predloga evropskega projekta.	0,308	0,105	0,007	0,126	0,346	0,007	0,099
Prejem pozitivnega sklepa o sofinanciranju evropskega projekta.	0,974	0,045	0,234	0,841	0,707	0,406	0,996

Izidi v tabeli 4.8 predstavljajo izračunane stopnje tveganj, pri katerih bi še lahko zavrnilo ničelne hipoteze. Glede na to, da smo kot stopnjo pomembnosti testa definirali 0,05, lahko zavrnmemo vse tiste ničelne hipoteze, pri katerih je bila izračunana stopnja tveganja nižja od stopnje pomembnosti testa. V tabeli so te vrednosti označene s poševnim tiskom. Iz statistično obdelanih podatkov lahko tako sprejmemo sledeče vsebinske sklepe:

- Med stopnjo zrelosti ključnega področja "Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov" in številom pripravljenih in prijavljenih predlogov evropskih projektov pred letom 2005 obstaja statistično značilna povezava (priloga 2). Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, večje število evropskih projektov so v organizacijah pripravili in prijavili pred letom 2005.
- Med stopnjo zrelosti ključnega področja "Proces managementa projektov" in deležem pozitivnih sklepov o sofinanciranju za prijavljene predloge evropskih projektov obstaja statistično značilna povezava (priloga 2). Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, večji delež pozitivnih sklepov so v organizacijah prejeli za prijavljene predloge evropskih projektov.
- Med stopnjo zrelosti ključnega področja "Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov" in začetkom priprave predloga evropskega projekta za "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" obstaja statistično značilna povezava (priloga 2). Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, prej so v organizacijah začeli pripravljati predlog evropskega projekta.
- Med stopnjo zrelosti ključnega področja "Vloga vršnega managementa organizacije" in porabljenim časom za pripravo in prijavo evropskega projekta za "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" obstaja statistično značilna povezava (priloga 2). Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, dalj časa so v organizacijah pripravljali predloge evropskih projektov.
- Med stopnjo zrelosti ključnega področja "Uporaba metod, tehnik in orodij za management" in porabljenim časom za pripravo in prijavo evropskega projekta za "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" obstaja statistično značilna povezava (priloga 2). Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, dalj časa so v organizacijah pripravljali predloge evropskih projektov.
- Med stopnjo zrelosti ključnega področja "Proces managementa projektov" in prejemom pozitivnega sklepa o sofinanciranju evropskega projekta za "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" obstaja statistično značilna povezava (priloga 2). V organizacijah, v katerih so prejeli pozitivne sklepe, so imeli višjo povprečno stopnjo zrelosti ključnega področja.
- Med stopnjami zrelosti ključnih področij in preostalo raziskovalno vsebino ni statistično značilnih povezav (priloga 2). Različne povprečne stopnje zrelosti

ključnih področij ne vplivajo na učinkovitost pridobivanja evropskih nepovratnih sredstev.

4.5 Potrditev ali zavrnitev temeljne teze

Na začetku tega magistrskega dela, v poglavju 1.2, smo definirali sledečo temeljno tezo:

Podjetja z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov so signifikantno učinkovitejša pri prijavih na razpise za evropske projekte, kot podjetja z nižjimi stopnjami.

Za preveritev navedene temeljne teze smo zasnovali in izvedli raziskavo. V tabeli 4.9 so prikazane bistvene vsebinske ugotovitve, ki se nanašajo na učinkovitost pri prijavih na razpise za evropske projekte. Pri tem razumemo učinkovitost tako, kot jo razumejo Možina in ostali (2002, 846), ki pravijo, da je učinkovitost razmerje med učinkom in zanj porabljenimi vložki. V našem primeru lahko o učinku govorimo takrat, ko so v posamezni organizaciji za pripravljen in prijavljen predlog evropskega projekta prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju. Kot vložke, ki jih posamezne organizacije vlagajo v pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov pa lahko opredelimo predvsem delo in delovna sredstva. Poraba navedenih vložkov za organizacije pomeni stroškovno obremenitev. Na podlagi definicije učinkovitosti ugotovimo, da so v našem primeru bolj učinkovite tiste organizacije, ki so za pripravo in prijavo svojega pozitivno ocenjenega predloga evropskega projekta, porabila manj vložkov oziroma povzročila manj stroškov.

Z interpretacijo podatkov, ki so predstavljeni v tabeli 4.9, smo izvedli sledeče zaključke:

- Število pozitivnih sklepov o sofinanciranju evropskih projektov ni odvisno od stopnje zrelosti managementa projektov. V organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju nimajo višjega deleža pozitivno ocenjenih predlogov evropskih projektov, kot v tistih z nižjimi stopnjami.
- Dolžina priprave predlogov evropskih projektov ni odvisna od stopnje zrelosti managementa projektov. V organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju pričnejo istočasno s pripravo predloga evropskega projekta, kot v tistih z nižjimi stopnjami.
- Količina časa, ki ga v organizacijah namenijo za pripravo predlogov evropskih projektov je lahko odvisna od stopnje zrelosti managementa projektov. Možno je, da v organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju porabijo več časa za pripravo predloga evropskega projekta, kot v tistih z nižjimi stopnjami. Več porabljenega časa vpliva na manjšo učinkovitost.

- V okviru analize "Javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" se je izkazalo, da odobritev predloga evropskega projekta ni odvisna od stopnje zrelosti managementa projektov. Organizacijam z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov so v povprečju razpisovalci odobrili enak delež prijavljenih predlogov evropskih projektov, kot tistim z nižjimi stopnjami.

Tabela 4.9 Vpliv višjih stopenj zrelosti managementa projektov na temeljno tezo

Ali višja stopnja zrelosti managementa projektov vpliva na...	Trend	Analiza variance	Vpliv na temeljno tezo
...delež pozitivnih sklepov o sofinanciranju?	Načeloma da, raste	$\alpha = 0,660$	Je ne potrjuje
...dolžino priprave predlogov evropskih projektov?	Ne	$\alpha = 0,547$	Je ne potrjuje
...porabljen čas za pripravo predlogov evropskih projektov?	Načeloma da, raste	$\alpha = 0,006$	Je ne potrjuje
...izdane sklepe o sofinanciranju v konkretnem primeru?	/	$\alpha = 0,547$	Je ne potrjuje

Na podlagi predstavljenih izidov smo sprejeli sklep, da temeljne teze ne potrdimo.

Kljub temu, da temeljne teze nismo potrdili, so se pri analizi posameznih ključnih področij modela zrelosti managementa projektov pokazale določene statistično signifikantne povezave med parcialnimi stopnjami zrelosti ključnih področij in procesom priprave in prijave evropskih projektov. Ugotovili smo sledeče:

- Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja "Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov", večje število evropskih projektov so v organizacijah pripravili in prijavili pred letom 2005. Interes in vključenost najvišjih vodstev organizacij v proces priprave in prijave evropskih projektov pri proučevanih organizacijah je pripomogel k večjemu številu prijavljenih evropskih projektov.
- Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja "Proces managementa projektov", večji delež pozitivnih sklepov so v organizacijah prejeli za prijavljene predloge evropskih projektov. V organizacijah, kjer so

imeli boljše razvito enotno metodologijo managementa projektov so prejeli večji delež pozitivnih sklepov za prijavljene predloge evropskih projektov.

- Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja "Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov", prej so v organizacijah začeli pripravljati predlog evropskega projekta. Večja vključenost najvišjih vodstev organizacij v proces priprave in prijave evropskih projektov pri proučevanih organizacijah se je pokazala v zgodnejših začetkih priprav predlogov evropskih projektov.
- Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja "Vloga vršnega managementa organizacije", dalj časa so v organizacijah pripravljali in prijavljali predloge evropskih projektov. Bolj kot so v vršnem managementu proučevanih organizacij podpirali management projektov, več časa so v organizacijah porabili za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov.
- Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja "Uporaba metod, tehnik in orodij za management projektov", dalj časa so v organizacijah pripravljali predloge evropskih projektov. Bolj kot so v proučevanih organizacijah imeli razvite metode in tehnike managementa projektov, več časa so v organizacijah porabili za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov.
- V organizacijah, v katerih so prejeli pozitivne sklepe o sofinanciranju predlogov evropskih projektov, so imeli višjo povprečno stopnjo zrelosti ključnega področja "Proces managementa projektov". V organizacijah, kjer so imeli boljše razvito enotno metodologijo managementa projektov so prejeli večji delež pozitivnih sklepov za prijavljene predloge evropskih projektov v okviru "Javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005".

5 MODEL PROJEKTNO USMERJENEGA PROCESA

Kovačič in Bosilj Vukšičeva (2005, 177) pravita, da je opisovanje poslovnih procesov lahko precej kompleksno, nepregledno in tako za analitika kot uporabnika procesa pogosto dvoumno in nenatančno. Zato zaradi boljšega razumevanja poslovnih procesov izdelamo njihove modele. Modele opredelimo kot poenostavitev realnega sveta, ki odražajo predstavo ali pogled na stvarnost. Omogočajo nam boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Uporabljamo jih pri raziskovanju in razreševanju problemov na najrazličnejših področjih.

Weske (2007, 5) opredeli poslovni proces kot niz koordinirano izvršenih aktivnosti v organizacijskem in tehnološkem okolju, s katerimi dosežemo poslovne cilje. Poslovne procese definiramo za notranje potrebe posameznih organizacij. Nanje lahko vplivajo tudi poslovni procesi drugih organizacij.

Boccaro (2004, 4) opredeli model kot poenostavljeno matematično predstavitev sistema. Dejanski sistem oblikuje splet njegovih lastnosti. Za oblikovanje oziroma predstavitev modela, pa iz dejanskega sistema privzamemo samo najbolj značilne lastnosti s katerimi lahko opišemo opazovani pojav.

Ponniah (2007, 3) pravi, da je model verodostojna predstavitev nečesa, kar lahko najdemo v realnem okolju. Modeli so tako replike ali verodostojne predstavitve posameznih vidikov ali segmentov realnega okolja. Izdelava modelov je tako precej razširjena praksa v mnogih znanstvenih disciplinah. V fiziki na primer izdelujejo modele, ki predstavljajo fizične lastnosti realnega okolja. V ekonomiji pa izdelujejo modele ekonomskih trendov in napovedujejo ekonomske izide.

5.1 Osnove oblikovanja poslovnih procesov

Van der Aalst in Van Hee (2002, 49) pravita, da s procesom definiramo, katere aktivnosti moramo izvesti. Poleg tega, da s procesom definiramo aktivnosti, ta vsebuje tudi informacije o pogojih izvajanja oziroma vrstni red izvedbe definiranih aktivnosti. Pri tem je možno, da je nek proces sestavni del procesa na višji ravni. In obratno, možno je, da je posamezen proces sestavljen iz več podprocesov.

Weiss in Amyot (2007, 166) pravita, da oblikovanje poslovnih procesov lahko razumemo kot strukturirano metodo za opis in analiziranje priložnosti za učinkovitejše doseganje poslovnih ciljev. Modeliranje ponavadi vključuje identifikacijo vlog udeležencev, ki so vključeni v proces in definiranje aktivnosti, s katerimi dosežemo poslovne cilje. Modeliranje poslovnih procesov je večkrat poslovno orientirano, kot tehnološko orientirano.

Hommes (2005, 44) pravi, da nam različne tehnike za modeliranje poslovnih procesov pomagajo oblikovati modele nekega pojava. S temi tehnikami si tako

pomagamo, da na sistematičen način zajamemo in predstavimo vsebino posameznega pojava.

Jeston in Nelis (2006, 83) pravita, da dobro oblikovan proces opredeljujejo sledeče značilnosti:

- jasen nabor pravil, načel in modelov,
- povezanost s strategijo in cilji organizacije,
- usklajenost z organizacijsko strukturo organizacije,
- enostavna zgradba, da ga lahko razumejo in uporabljajo vsi udeleženci,
- enostavna prilagodljivost spremembam v dejanskem procesu, poslovanju in organizacijski strukturi.

Eriksson in Penker (2000, 69) pravita, da procese oblikujemo zato, da olajšamo razumevanje dejanskega poteka poslovanja, da prepoznamo nevarnosti in priložnosti poslovanja, da na njihovi podlagi obstoječe procese izboljšujemo, ter kot podlago za različne organizacijske modele. Pri oblikovanju procesov lahko uporabljamo več metod zbiranja podatkov. Najpogosteje se poslužujemo intervjujev, diskusij z udeleženci procesov, različnih metod za skupinsko generiranje idej, ter drugih primernih načinov za proučevanje dejanskega poslovanja. Z uporabo teh metod skušamo predvsem razumeti dejanski potek aktivnosti in kako so v to vpeti različni viri. Z diagrami potekov tako prikažemo aktivnosti, ki naj bi jih izvedli, da dosežemo cilje. Poleg tega z diagrami procesov prikažemo tudi, kako so te aktivnosti povezane z viri, ki sodelujejo v procesih. Med vire, ki sodelujejo v procesih, lahko uvrstimo ljudi, material, energijo, informacije in tehnologijo. Te vire nato lahko pri izvajanju procesov porabljamo, predelujemo ali uporabljamo za podporo izvajanja.

Kovačič in Bosilj Vukšičeva (2005, 177) pravita, da so se pri oblikovanju poslovnih procesov uveljavila določena pravila ter tehnike ali metode za oblikovanje. Sicer na tem področju obstaja precej različnih tehnik, vendar pa imajo določene skupne značilnosti. Ena od bistvenih je, da je model poslovnega procesa sestavljen iz slike oziroma grafične predstavitev procesa, ki jo spremlja še opis značilnosti procesa, kot so vhodi, izhodi ter dogodki, ki sprožijo izvajanje procesa.

Ena izmed metod za oblikovanje poslovnih procesov je shema poteka procesa. Marolt in Gomišček (2005, 356-358) pravita, da je ta metoda uporabna pri planiranju ali proučevanju vsakega poslovnega procesa. Shema poteka procesa temelji na ideji računalniškega programiranja, kjer je uporabljena tehnika zaporedja korakov. Shema poteka je pravzaprav metoda, ki predstavi proces s pomočjo grafičnih simbolov. Pri izdelavi sheme poteka poslovnega procesa se je potrebno držati sledečega zaporedja:

- Določitev okvirja ali mej procesa – Točno je potrebno določiti, kje se proces začne in kje konča.

- Določitev stopenj v procesu – Izdelati je potrebno seznam vseh večjih aktivnosti, vhodov, izhodov in odločitev v določenem procesu od njegovega začetka do konca.
- Določitev zaporedja aktivnosti – Aktivnosti oziroma operacije je potrebno urediti v zaporedju, kot se izvajajo. Povezav še ne vrišemo.
- Izris sheme poteka procesa - Pri tem je za prikaz vsebine potrebno uporabiti standardne simbole, kot so elipsa (vhod in izhod procesa), pravokotnik (aktivnosti ali naloge), romb (odločitev), krog (prekinitev in nadaljevanje sheme poteka) in puščica (tok procesa).

Marolt in Gomišček (2005, 360) pravita, da je ena izmed metod oblikovanja poslovnih procesov tudi sinoptik. Sinoptik je sicer zelo podoben shemi poteka procesa, vendar podaja več dodatnih informacij, ki se nanašajo na posamezno aktivnost oziroma stopnjo procesa. Najpogosteje je v sinoptiku podana informacija o:

- tem, kdo ali katera organizacijska enota je odgovorna za izvajanje posamezne aktivnosti ali stopnje procesa,
- nazivu dokumenta, ki je povezan s posamezno aktivnostjo ali stopnjo procesa, ter
- drugih pomembnih informacijah povezanih s procesom.

Zaradi preglednosti, enostavnosti in možnega prikaza večjega števila informacij, smo se odločili, da bomo za oblikovanje projektno usmerjenega procesa "Priprava evropskega projekta" uporabili metodo sinoptika.

5.2 Oblikovanje sinoptika procesa

Projektno usmerjen proces "Priprava evropskega projekta" smo vsebinsko oblikovali na podlagi prispevkov Smaila, Broosa in Kuijpersove (2008, 213-233), Softičeve (2007, 20-21), Šturmove in Furlanijeve (2007, 10-13), Hribarja (2007, 9-11) ter Verhovnika, Filipiča in Šterna (2005-2006, 8/9: 3-12; 8/20: 1-2) Poleg tega smo pri oblikovanju modela procesa uporabili tudi podatke in ugotovitve, ki smo jih pridobili pri raziskavi za to magistrsko delo.

V nadaljevanju podpoglavja najprej predstavljamo opis posameznih aktivnosti, ki so grafično predstavljene v sinoptiku zgoščenega modela projektno usmerjenega procesa. Zraven opisa posameznih aktivnosti in aktivnosti v sinoptiku, smo za lažje sledenje projektno usmerjenemu procesu dodali še številčne oznake.

Celovit model projektno usmerjenega procesa "Priprava evropskega projekta" je vsebinsko in grafično predstavljen v prilogi 3.

- *Oblikovanje projektne ideje in priprava osnutka projekta (1)* – Projektna ideja za prijavo na sofinanciranje iz evropskih nepovratnih sredstev ne sme biti

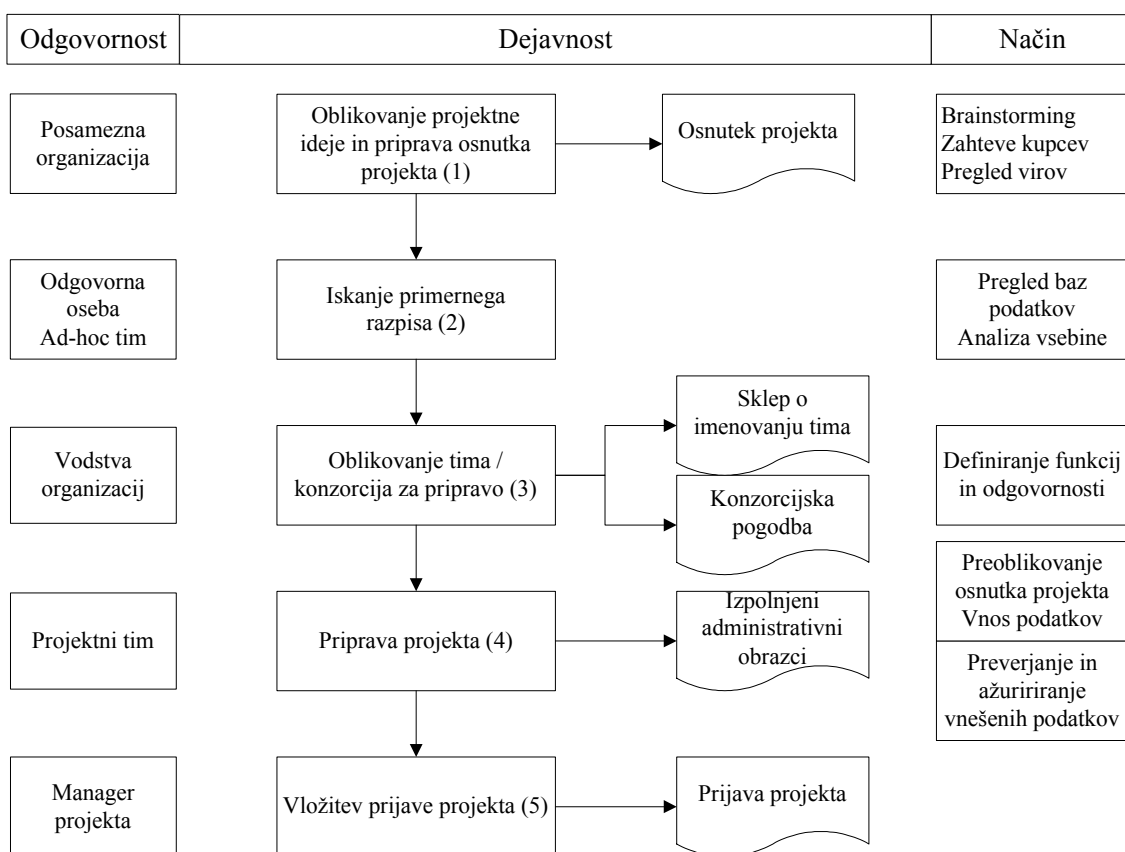
usmerjena samo v pridobivanje finančnih sredstev. Predvsem naj bo ideja resnična želja za razvoj in umestitev novega izdelka ali storitve na trg. Pri tem je pomembno, da projektna ideja izhaja iz neposredne potrebe po razreševanju določenega problema ali razvojnega vprašanja. Osnutek projekta pripravimo na eni ali dveh straneh A4 formata. S tem formaliziramo projektno idejo in jo preoblikujemo v standardiziran zapis. Glavne točke, ki jih obdelamo v formularju za osnutek projekta so naslov projekta, predlog sestave partnerstva, čas trajanja projekta in predviden proračun, ozadje projekta, opis projekta, cilje projekta in stopnjo inovacije projekta.

- *Iskanje primerne razpisa (2)* – Da možnost pridobivanja evropskih nepovratnih sredstev pozitivno izkoristimo, je predvsem pomembno, da izberemo tisti razpis, ki ustreza področju dela naše organizacije in s pomočjo katerega bomo omogočili razvoj lastne organizacije in zaposlenih. Kljub temu, da natančne razpisne pogoje spoznamo ob izidu razpisa, lahko pred tem predvidimo, kateri programi so aktualni in kakšne vrste razpisov lahko pričakujemo ter se nanje pripravimo. Zato v organizaciji zadolžimo odgovorno osebo ali pa ad-hoc projektni tim, ki v razpoložljivih bazah podatkov iščejo primerne razpise za organizacijo.
- *Oblikovanje tima / konzorcija za pripravo (3)* – V posamezni organizaciji izberemo člane projektne tima in jih formalno zadolžimo za pripravo evropskega projekta. Pri tem v tim vključimo strokovnjake z različnih delovnih funkcij, da vsebinsko pokrijemo vsa bistvena področja, ki se jih dotika projekt. V zadnjem času je sicer postala praksa, da se organizacije povezujejo v konzorcije in se skupaj prijavljajo na projekte. To pomeni, da se dve ali več organizacij poveže z namenom sodelovanja v skupnih aktivnostih ali pa z namenom izkoriščanja skupnih virov za doseg skupnega cilja. Konzorcij se tako ustanovi s pogodbo, ki določa obveznosti in pravice vseh članov. Na ta način lahko skupina organizacij prijavi večji projekt, kar ponavadi pomeni, da imajo večje možnosti za pridobitev nepovratnih sredstev. Vsebinsko vlogo posameznih partnerjev ponavadi definiramo glede na zmožnosti, ki jih lahko dokaže posamezni partner pri pripravah na ustanovitev konzorcija. Pri tem konkretno navedemo glavne aktivnosti, za katere bo zadolžen posamezen partner. Za vzpostavitev konzorcija so odgovorna vodstva posameznih organizacij.
- *Priprava projekta (4)* – Projektni tim je v okviru priprave evropskega projekta zadolžen za detajlni pregled razpisnih zahtev, izdelavo terminskega plana projekta, za opredelitev in planiranje človeških, materialnih ter finančnih virov, za jasno definiranje vsebinskih in managerskih nalog ter odgovornosti posameznih članov konzorcija ter za pripravo proračuna projekta. Prav tako je

smiselno, da člani projektnega tima v procesu priprave evropskega projekta poskrbijo za izvedbo presoje vsebine projekta. S tem preverijo, če se vsebina projekta ustrezno navezuje na kriterije, ki so zahtevani v posameznem razpisu. V primeru ugotovljenih odstopov, projektne tim vsebino sproti ustrezno dopolni. Pred vložitvijo prijave projekta naj bi člani tima vsebino delovnih dokumentov preoblikovali oziroma prenesli v administrativne obrazce, ki so definirani v razpisni dokumentaciji. Pred vložitvijo prijave člani tima še enkrat pregledajo in eventualno dopolnijo administrativne obrazce, kajti eden izmed glavnih razlogov za izločanje prispelih vlog na podlagi neizpolnjevanja formalnih kriterijev so ravno nepravilno in nepopolno izpolnjeni administrativni obrazci.

- *Vložitev prijave projekta (5)* - Manager projekta poskrbi, da je prijava evropskega projekta vložena do predpisanega datuma in časa ter v predpisanem kraju oddaje.

Slika 5.1 Zgoščen model projektno usmerjenega procesa



Poleg modela projektno usmerjenega procesa je za celovit prikaz potrebno definirati tudi vhode in izhode procesa ter merila, s katerimi bomo skozi določeno časovno obdobje lahko spremljali učinkovitost tega procesa.

Kot vhode v projektno usmerjen proces "Priprava evropskega projekta" lahko opredelimo obstoječe probleme, katerih razrešitev je v skladu z usmeritvami Evropske unije.

Pri projektno usmerjenem procesu "Priprava evropskega projekta" lahko opredelimo dva vsebinska izhoda, ki se medsebojno izključujeta. Prvi izhod je vložena prijava evropskega projekta. Drugi izhod procesa je opuščena priprava projekta, ki je posledica negativnega izida v posamičnih točkah odločitev.

Za spremljanje učinkovitosti projektno usmerjenega procesa "Priprava evropskega projekta" predlagamo sledeča merila:

- kazalnik prijavnega procesa (število odobrenih evropskih projektov / število prijavljenih evropskih projektov) [%],
- donosnost procesa (stroški vseh priprav evropskih projektov / vrednost pridobljenih evropskih nepovratnih sredstev) [%],
- prihodek procesa (vrednost pridobljenih evropskih nepovratnih sredstev / prihodek organizacije) [%] in
- tržnost procesa (število novih odjemalcev / število pripravljenih evropskih projektov) [%].

5.3 Verifikacija modela

Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na področju priprave in prijave evropskih projektov, so bile vzrok za izvedbo raziskave in oblikovanje projektno usmerjenega procesa, ki smo ga v zgoščeni obliki predstavili v podpoglavju 5.2., v razširjeni obliki pa ga predstavljamo v prilogi 3. S tega področja je sicer moč najti kar nekaj literature in virov, pa tudi več svetovalnih organizacij, ki se ukvarjajo s pridobivanjem evropskih nepovratnih sredstev. Vendar pa nismo uspeli zaslediti dovolj natančnega enotnega modela, ki bi se loteval omenjenega področja. S predstavljenim modelom projektno usmerjenega procesa tako po našem mnenju zapolnjujemo predvsem sledeče vrzeli oziroma odgovarjamo na sledeče izzive:

- Zainteresiranim organizacijam, ki se lotevajo evropskih projektov, ponujamo generičen model, s katerim se bodo priprav in prijav evropskih projektov lahko lotevali na sistematičen in strukturiran način.
- S predstavljenim modelom projektno usmerjenega procesa na enem mestu v zgoščeni obliki predstavljamo ključna področja, udeležence in potrebne aktivnosti za učinkovitejšo pripravo in prijavo evropskih projektov.
- Organizacijam, ki jih zanima področje nepovratnih sredstev ponujamo merila, s katerimi bodo predstavljeni model procesa lahko spremljale in ga v nadaljevanju za svoje potrebe tudi optimirala.

- Model projektno usmerjenega procesa je nastal predvsem na podlagi kombiniranja akumuliranih izkušenj in izsledkov znanstvenega proučevanja tega področja. Poleg tega smo v model integrirali tudi vsebino tistih razpisnih pogojev, ki jih je moč pogosto zaslediti pri različnih razpisih za evropska nepovratna sredstva. S tem smo oblikovali celosten model procesa.

Predstavljeni model priprave in prijave evropskega projekta je primeren za vse organizacije, ki želijo pridobiti evropska nepovratna sredstva. Vsebina modela namreč predstavlja glavne aktivnosti in odločitve, ki jih je potrebno izvesti pri pripravi in prijavi kateregakoli evropskega projekta. Kljub temu je potrebno opozoriti, da med posameznimi razpisi ponavadi obstajajo določene razlike. Prav tako pa obstajajo tudi razlike v načinu organiziranosti posameznih organizacij. Pri tem mislimo tako na strukturo organiziranosti posameznih organizacij, kot tudi na različne možne povezave projektno usmerjenega procesa "Priprava evropskega projekta" z drugimi procesi, ki potekajo v posamezni organizaciji. Vse našteje razlike in posebnosti je potrebno v posameznih organizacijah upoštevati in predstavljeni model ustrezno prilagoditi. Le na ta način bo možno doseči, da bo predlagani model v posamezni organizaciji tudi v resnici zaživel.

Predstavljeni model lahko v organizacijah nadgradijo z ustrezno programsko opremo, ki omogoča mrežno planiranje projektov, kot je na primer Microsoft Project. V tem primeru je možno vnaprej pripraviti ustrezne predloge in z njihovo uporabo izvajanje procesa še pospešiti, oziroma ga narediti bolj učinkovitega.

S sledenjem modelu projektno usmerjenega procesa zadostimo večini zahtev, ki se v sedanjosti pojavljajo pri razpisih za evropske projekte. Glavna prednost predstavljenega modela je ta, da že na samem začetku priprave poznamo glavne aktivnosti, ki jih bo verjetno potrebno izvesti pred oddajo prijave evropskega projekta. Poznavanje in razumevanje procesa priprave in prijave evropskega projekta na samem začetku namreč lahko ključno vpliva tako na stroške, čas trajanja priprave, sestavo konzorcija in organiziranost projekta.

5.4 Povzetek empiričnega dela

V okviru "Javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" je bilo zaradi nepravočasnega prispetja, nepravilne označenosti, neustreznosti, neizpolnjevanja prijavnih pogojev, neustreznosti namenu razpisa in nedoseženega minimalnega zahtevanega praga točk iz ocenjevanja zavrženih kar 44,3 % (n = 86) vseh prispelih vlog. S kvantitativno raziskavo smo poskušali ugotoviti, ali stopnja zrelosti managementa projektov signifikantno pozitivno vpliva na sposobnost organizacij, da se v teh pripravijo na razpise za evropske projekte.

Raziskava je bila omejena na eno časovno točko. Z vidika izvirnosti govorimo o raziskavi s primarno poizvedbo, saj temelji na izvirnih empiričnih podatkih. Za zbiranje raziskovalnih podatkov smo oblikovali anketni vprašalnik, ki smo ga distribuiral po pošti. Od 194 organizacij, ki smo jim poslali anketni vprašalnik, ga je v celoti ali vsaj deloma izpolnilo 26,3 % oziroma 51 organizacij. Statistično obdelavo podatkov smo izvedli z uporabo računalniškega programskega paketa SPSS za programsko okolje Windows. Pri nekaterih vprašanjih smo izvedli statistično analizo ene spremenljivke, pri drugih pa tudi statistično analizo dveh spremenljivk.

Na podlagi statistične analize pridobljenih informacij smo izvedli sledeče zaključke:

- Število pozitivnih sklepov o sofinanciranju evropskih projektov ni odvisno od stopnje zrelosti managementa projektov. V organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju nimajo višjega deleža pozitivno ocenjenih predlogov evropskih projektov, kot v tistih z nižjimi stopnjami.
- Dolžina priprave predlogov evropskih projektov ni odvisna od stopnje zrelosti managementa projektov. V organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju pričnejo istočasno s pripravo predloga evropskega projekta, kot v tistih z nižjimi stopnjami.
- Količina časa, ki ga v organizacijah namenijo za pripravo predlogov evropskih projektov je lahko odvisna od stopnje zrelosti managementa projektov. Možno je, da v organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju porabijo več časa za pripravo predloga evropskega projekta, kot v tistih z nižjimi stopnjami. Več porabljenega časa vpliva na manjšo učinkovitost.
- V okviru analize "Javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" se je izkazalo, da odobritev predloga evropskega projekta ni odvisna od stopnje zrelosti managementa projektov. Organizacijam z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov so v povprečju razpisovalci odobrili enak delež prijavljenih predlogov evropskih projektov, kot tistim z nižjimi stopnjami.

Na podlagi predstavljenih izidov smo sprejeli sklep, da temeljne teze "Podjetja z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov so signifikantno učinkovitejša pri prijavih na razpise za evropske projekte, kot podjetja z nižjimi stopnjami" ne moremo potrditi.

Dodatno smo tudi pokazali, da na proces priprave in prijave evropskega projekta signifikantno vpliva:

- razvitost lastniško-investitorskega upravljanja in preverjanja izvajanja projektov v posamezni organizaciji,
- razvitost in uporaba enotne metodologije za management projektov v posamezni organizaciji,
- poznavanje in vključenost vršnega managementa organizacij v management projektov ter
- poznavanje in uporaba metod, tehnik ter orodij, ki se uporabljajo pri managementu projektov.

Kovačič in Bosilj Vukšičeva (2005, 177) pravita, da je opisovanje poslovnih procesov lahko precej kompleksno, nepregledno in tako za analitika kot uporabnika procesa pogosto dvoumno in nenatančno. Zato zaradi boljšega razumevanja poslovnih procesov izdelamo njihove modele. Modele opredelimo kot poenostavitev realnega sveta, ki odražajo predstavo ali pogled na stvarnost. Omogočajo nam boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Uporabljamo jih pri raziskovanju in razreševanju problemov na najrazličnejših področjih.

Ena izmed metod za oblikovanje poslovnih procesov je shema poteka procesa. Marolt in Gomišček (2005, 356-358) pravita, da je ta metoda uporabna pri planiranju ali proučevanju vsakega poslovnega procesa. Shema poteka procesa temelji na ideji računalniškega programiranja, kjer je uporabljena tehnika zaporedja korakov. Shema poteka je pravzaprav metoda, ki predstavi proces s pomočjo grafičnih simbolov. Avtorja tudi pravita (prav tam, 360), da je ena izmed metod oblikovanja poslovnih procesov tudi sinoptik. Sinoptik je sicer zelo podoben shemi poteka procesa, vendar podaja več dodatnih informacij, ki se nanašajo na posamezno aktivnost oziroma stopnjo procesa. Zaradi preglednosti, enostavnosti in možnega prikaza večjega števila informacij, smo se odločili, da bomo za oblikovanje projektno usmerjenega procesa "Priprava evropskega projekta" uporabili metodo sinoptika.

Projektno usmerjen proces "Priprava evropskega projekta" smo vsebinsko oblikovali na podlagi prispevkov Smaila, Broosa in Kuijpersove (2008, 213-233), Softičeve (2007, 20-21), Šturmove in Furlanijeve (2007, 10-13), Hribarja (2007, 9-11) ter Verhovnika, Filipiča in Šterna (2005-2006, 8/9: 3-12; 8/20: 1-2) Poleg tega smo pri oblikovanju modela procesa uporabili tudi podatke in ugotovitve, ki smo jih pridobili pri raziskavi za to magistrsko delo.

Predstavljeni model priprave in prijave evropskega projekta je primeren za vse organizacije, ki želijo pridobiti evropska nepovratna sredstva. Vsebina modela namreč predstavlja nabor 38 glavnih aktivnosti in odločitev, ki jih je potrebno izvesti pri pripravi in prijavi kateregakoli evropskega projekta.

S sledenjem modelu projektno usmerjenega procesa zadostimo večini zahtev, ki se v sedanjosti pojavljajo pri razpisih za evropske projekte. Glavna prednost

Model projektno usmerjenega procesa

predstavljenega modela je ta, da že na samem začetku priprave poznamo glavne aktivnosti, ki jih bo verjetno potrebno izvesti pred oddajo prijave evropskega projekta. Poznavanje in razumevanje procesa priprave in prijave evropskega projekta na samem začetku namreč lahko ključno vpliva tako na stroške, čas trajanja priprave, sestavo konzorcija in organiziranost projekta.

6 SKLEP

Management projektov je v družbenem okolju eden izmed sodobnih načinov organiziranosti, ki se mu namenja veliko pozornosti. Ponuja nam namreč splošno metodologijo za obvladovanje enkratnih procesov. Pa naj gre za projekte na področju gradbeništva, strojništva, ekonomije, informatike, človeških virov oziroma drugih področij človekovega delovanja.

Če se usmerimo na management projektov v ožjem pomenu besede oziroma na management posamičnih projektov, hitro ugotovimo, da je ob množici strokovne literature moč najti tudi veliko različnih opredelitev tega termina. Kerzner (2006, 4-5) tako pravi, da je management projektov planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za doseganje kratkoročnih ciljev. Pri tem se definicija kratkoročnega obdobja po posameznih dejavnostih gospodarstva lahko razlikuje. Poleg tega pri managementu projektov koristno izrabljamo sistemski pristop. Posameznike iz vertikalne ukazovalne hierarhije oziroma poslovnih funkcij namreč dodelimo horizontalni ukazovalni hierarhiji oziroma posameznim projektom. Obenem stremimo, da namenske in objektne cilje projektov dosežemo v okviru planiranih stroškov, planiranega časa, planirane kakovosti in v okviru zahtev, ki so jih podali kupci proizvodov pri posameznih projektih.

Varella in Jugdev (2007, 298-307) podrobneje razčlenita vlogo managementa projektov v organizacijah. Pravita, da se vedno več organizacij poslužuje managementa projektov z namenom, da bi postale in ostale konkurenčne. Management projektov je tako postal sestavni gradnik poslovne vrednosti. Vendar vsi vidiki managementa projektov ne prispevajo h konkurenčni prednosti organizacije. Management projektov namreč vsebuje otipljive in neotipljive vire. Kot otipljive vire lahko opredelimo stvarne vire, ter otipljivo in zabeleženo znanje. Otipljive vire lahko ocenjujemo s pomočjo modelov zrelosti projektnega managementa. Neotipljive vire pa lahko opredelimo kot neformalno izmenjavo idej, izkušenj, orodij in tehnik, mentorstvo in razvoj socialnega kapitala v okviru socialnih mrež. Našteti neotipljivi viri navadno niso širše podprti, ker organizacije ponavadi vidijo konkurenčno prednost managementa projektov zgolj v otipljivih virih. Avtorja predlagata, da so ravno neotipljivi viri pravi viri konkurenčne prednosti managementa projektov. Ti viri namreč temeljijo na pridobljenih znanjih in izkušnjah, ter jih je težko jasno opredeliti. Ravno to pa je razlog, da jih tekmeči težko posnemajo. Management projektov bo tako sestavni del temeljnih sposobnosti organizacije takrat, ko bodo v organizaciji razvijali tako področje informacij (know-what), kot tudi področje znanja (know-how). Pri tem področje informacij (know-what) opredelimo kot seznanjenost organizacije z orodji in tehnikami ter obvladovanje tehnologije za uporabo najboljših praks s področja. Pri področju znanja (know-how) pa

mislimo predvsem na to, da v organizaciji obstaja znanje, kako izvajati stvari. Znanje izvajanja stvari bi tako moralo biti del kulture organizacije in njenega skritega znanja.

Vsebinsko Hauc (2007, 28-35) o projektih pravi, da gre za ciljno usmerjen, časovno omejen in interdisciplinaren proces. S projektom praviloma nastane nekaj novega, kar prej ni obstajalo. Projekt je vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno. Poleg enkratnih procesov – projektov in kontinuiranih procesov – operacij, avtor v delovanju organizacij prepozna tudi projektno usmerjene procese. Projektno usmerjeni procesi so tako vrsta projektov, ki se izvajajo v določenih organizacijskih enotah organizacij. Največkrat se ti procesi odvijajo v razvoju, investicijah, vzdrževanju, trženju, informatiki in tako naprej. V okviru teh organizacijskih enot tako govorimo predvsem o multiprojektne in manj o kontinuiranem načinu poslovanja.

Pri opredeljevanju projektov in projektno usmerjenih procesov je potrebno omeniti tudi koncept življenjskih ciklov. Baca (2005, 9-25) pravi, da z življenjskimi cikli lahko opredelimo faze, skozi katere naj bi šel posamezen projekt, preden ga zaključimo. Pri tem loči med življenjskim ciklom managementa projektov in življenjskim ciklom vsebine projekta. Življenjski cikel managementa projektov opredeli kot sledeče faze: inicializacija, planiranje, izvajanje in kontroliranje ter zaključevanje. Te faze se lahko izvajajo zaporedno, največkrat pa se med sabo delno prekrivajo. Življenjski cikli vsebine projekta pa se navezujejo na projektno usmerjene procese. Dober primer življenjskega cikla vsebine projekta je življenjski cikel razvoja izdelka. Značilnost teh ciklov je, da je njihova vsebina popolnoma odvisna in prilagojena gospodarskim dejavnostim (npr. informacijsko-komunikacijska tehnologija, gradbeništvo, farmacija in podobno) v katerih se izvajajo, prav tako kot tudi vsebina projektno usmerjenih procesov. Ker se vsebina in management projekta prepletata, je potrebno uskladiti tudi življenjski cikel managementa projektov in življenjski cikel vsebine projekta.

Projekte obravnavamo tudi z vidika struktur organiziranosti. Marchewka (2006, 84) meni, da ni enostavnega odgovora na vprašanje, katera projektna struktura organiziranosti je najboljša. Na to vplivajo različni faktorji, kot so izdelki in storitve organizacije, družbeno okolje in kultura v organizaciji. Z vidika projektov je funkcijska struktura organiziranosti primerna takrat, kadar imamo v organizacijah malo internih projektov. Po drugi strani je projektna struktura organiziranosti primerna takrat, ko imamo v organizacijah veliko število zunanjih projektov. Matrična struktura organiziranosti pa je primerna zlasti tedaj, kadar imamo v organizaciji projekte, ki zahtevajo visoko stopnjo vključenosti več različnih funkcij znotraj posamezne organizacije.

Poleg različnih struktur organiziranosti, ki predstavljajo raven celotne organiziranosti, je potrebno v zvezi s projektnimi strukturami organiziranosti osvetliti tudi raven posameznih projektov. V Project Management Institute (2004, 24-26)

pravijo, da so udeleženci projekta tako posamezniki in organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt, kot tudi posamezniki in organizacije katerih interesi so lahko zaradi izvedbe ali končanja projekta ogroženi. Ti lahko tudi vplivajo na cilje projekta in njegove izide. Ko udeleženci sodelujejo v projektu, je njihov obseg odgovornosti in pooblastil različen, ter se med potekom življenjskega cikla projekta lahko tudi spreminja. Ključni udeleženci vsakega projekta naj bi tako bili:

- sponzor projekta – oseba ali skupina, ki zagotavlja finančne vire za projekt;
- manager projekta – oseba, ki managerira projekt;
- uporabnik, kupec, odjemalec – oseba ali organizacija, ki bo uporabljala izid projekta;
- izvajalska organizacija – organizacija, v kateri so zaposleni najbolj neposredno vključeni v projekt;
- člani projektne tima – skupina, ki izvaja delo pri projektu;
- vodstveni tim projekta – člani projektne tima, ki so najbolj neposredno vključeni v aktivnosti managementa projekta;
- vplivniki – ljudje ali skupine, ki niso neposredno povezani s pridobivanjem ali uporabo izida projekta, toda glede na posamezen položaj v odjemalski ali izvajalski organizaciji lahko pozitivno ali negativno vplivajo na potek projekta;
- projektna pisarna – organizacijska enota za podporo managementa projektov, če v izvajalski organizaciji ta obstaja.

Modeli zrelosti managementa projektov so relativno nov pojem na področju managementa projektov. Začetki segajo v leto 1987, ko so na Software Engineering Institutu razvili Capability Maturity Model za področje programske opreme. Model zrelosti je bil oblikovan kot metodologija za presojanje zrelosti procesov pri dobaviteljih, ki so sodelovali z ameriško vlado na obrambnem področju. Omenjeni model zrelosti so v inštitutu stalno nadgrajevali, tako da se je sčasoma razvil v okvir za strukturirano definiranje aktivnosti s katerimi organizacija napreduje skozi različne stopnje zrelosti na različnih področjih svojega delovanja. V obdobju dobrih dveh desetletij od nastanka Capability Maturity Modela, se je oblikovalo mnogo različnih modelov za merjenje zrelosti managementa projektov, ki jih lahko v grobem razdelimo na:

- generične modele, ki so splošni, precej razširjeni, možno jih je uporabiti na različnih področjih, podpirajo jih v velikih mednarodnih organizacijah itd.,
- konzultantske modele, ki največkrat izhajajo iz generičnih modelov in so prilagojeni posameznim dejavnostim v širšem družbenem okolju in

- specifične modele, ki lahko slonijo tako na generičnih, kot tudi na konzultantskih modelih, lahko pa so razviti neodvisno v posameznih organizacijah in so v celoti oblikovani v skladu s potrebami teh organizacij.

Couture (2003, 347) o modelih zrelosti managementa projektov še pravi, da velik interes zanje izhaja iz rastočega zanimanja organizacij za management projektov. V organizacijah so namreč spoznali, da uporaba obstoječih metod in tehnik managementa projektov lahko znatno prispeva k uspešnosti posamičnih projektov.

V magistrskem delu obravnavamo tudi evropske projekte. Pri tem lahko ugotovimo, da gre pravzaprav za skupino projektov, ki nimajo nujno sorodne vsebine, imajo pa zelo podoben življenjski cikel vsebine projektov. Sledijo namreč sledečemu zaporedju faz: programiranje, identifikacija, formuliranje in oblikovanje, financiranje, realizacija ter evaluacija.

Glavne značilnosti, ki opredeljujejo to skupino projektov so:

- specifičen življenjski cikel vsebine projektov,
- organiziranost oziroma organizacija projektov,
- kompleksnost projektov,
- ti projekti zahtevajo zelo dobro poznavanje politik in usmeritev Evropske unije,
- manageriranje vsebinsko razdelimo na manageriranje evropskega projekta, manageriranje administracije, manageriranje financ in manageriranje vsebine.

Obenem lahko ugotovimo, da ni neke jasno formulirane opredelitve termina "evropski projekti". Zaradi tega v tem magistrskem delu s terminom "evropski projekti" mislimo na tiste projekte, ki so neposredno ali posredno financirani s sredstvi Evropske komisije in so bili za ta sredstva objavljeni javni razpisi. Naveršnik (2006, 81) glede financiranja evropskih projektov pravi, da se je skupaj z nastajanjem in razvojem EU razvijal tudi njen javno-finančni sistem. Evropska integracija, ki je rasla iz leta v leto, je namreč za svoje delovanje potrebovala določena sredstva. Poleg sredstev, potrebnih za lastno administracijo, je EU potrebovala tudi sredstva za izvajanje pristojnosti, ki so jih nanjo prenesle države članice, ter oblikovanje in izvajanje različnih politik povezave. Prva sredstva oziroma finančni viri, ki so bili na voljo v EU in možnost razpolaganja z njimi, so odločujoče vplivali na razvoj posameznih politik EU ter hkrati določali obseg njenih aktivnosti. Javno-finančni sistem je tako odigral pomembno vlogo v razvoju evropske integracije, saj so se z njim zagotovila zadostna sredstva, ki so omogočala doseganje vsakokratnih namenov in ciljev skupnosti evropskih držav.

Za kvantitativno raziskavo smo oblikovali anketni vprašalnik. V okviru tega smo razvili tudi instrument za samoocenjevanje organizacij na področju merjenja stopnje zrelosti managementa projektov. Podatke za raziskavo smo nato zbrali na populaciji 194

slovenskih organizacij, ki so oddala predlog evropskega projekta v sklopu javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005. Po zaključku zbiranja podatkov za raziskavo smo zbrane podatke uredili in analizirali. Pri tem smo uporabili računalniški programski paket SPSS za programsko okolje Windows. V nadaljevanju smo izvedli zahtevnejše statistične analize in teste, pri katerih smo preverjali predpostavke o vrednostih določenih parametrov populacije na osnovi podatkov, ki smo jih uspeli pridobiti od respondentov. Pri tem gre za odločitve o tem, ali imajo parametri populacije neko določeno vrednost. S proučevanjem razlik med posameznimi skupinami smo tako lahko testirali postavljene statistične hipoteze.

Po izvedeni statistični analizi smo oblikovali vsebinske zaključke kvantitativne raziskave. Ugotovili smo, da:

- V organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju nimajo višjega deleža pozitivno ocenjenih predlogov evropskih projektov, kot v tistih z nižjimi stopnjami.
- V organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju pričnejo s pripravo predloga evropskega projekta istočasno, kot v tistih z nižjimi stopnjami.
- Je možno, da v organizacijah z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov v povprečju porabijo več časa za pripravo in prijavo predloga evropskega projekta, kot v tistih z nižjimi stopnjami.
- Je interes in vključenost najvišjih vodstev organizacij v proces priprave in prijave evropskih projektov pri proučevanih organizacijah pripomogel k večjemu številu prijavljenih evropskih projektov.
- V organizacijah, kjer so imeli bolj razvito enotno metodologijo managementa projektov, so prejeli večji delež pozitivnih sklepov za prijavljene evropske projekte.
- Večja vključenost najvišjih vodstev organizacij v proces priprave in prijave evropskih projektov pri proučevanih organizacijah, se je pokazala v zgodnejših začetkih priprav evropskih projektov.
- Bolj kot so v vodstvih proučevanih organizacij podpirali sistem managementa projektov, več časa so v organizacijah porabili za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov.
- Bolj kot so v proučevanih organizacij imeli razvite metode in tehnike managementa projektov, več časa so v organizacijah porabili za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov.

Na podlagi predstavljenih izidov smo sprejeli sklep, da temeljne teze "Podjetja z višjimi stopnjami zrelosti managementa projektov so signifikantno učinkovitejša pri

prijavah na razpise za evropske projekte, kot podjetja z nižjimi stopnjami" ne moremo potrditi.

Na podlagi izsledkov raziskave, akumuliranih izkušenj in zahtev pri različnih razpisih za evropska nepovratna sredstva, smo oblikovali generičen, projektno usmerjen proces za pripravo in prijavo evropskih projektov. Z modelom smo na enem mestu v zgoščeni obliki predstavili ključna področja, deležnike in potrebne aktivnosti za učinkovitejšo pripravo in prijavo evropskih projektov. Poleg tega predstavljeni model omogoča, da se zainteresirane organizacije lahko priprav in prijav evropskih projektov lotevajo na sistematičen in strukturiran način.

6.1 Prispevek k znanosti

V teoretičnem delu magistrske naloge smo predstavili izbrano literaturo s področja managementa projektov, modelov zrelosti managementa projektov, evropskih projektov in oblikovanja poslovnih procesov. Poleg tega smo v teoretičnem delu predstavili izide treh tujih raziskav s področja modelov zrelosti managementa projektov. Slovenskih raziskav na področju modelov zrelosti managementa projektov v procesu izdelave magistrske naloge nismo zasledili.

Z izvedbo raziskave smo na izbrani populaciji slovenskih organizacij preverili procese priprav evropskih projektov in stopnjo zrelosti managementa projektov v izbrani populaciji. Prispevek k znanosti vidimo predvsem na dveh področjih. Najprej smo ugotovili, da organizacije z višjo stopnjo zrelosti managementa projektov niso signifikantno učinkovitejše pri pripravi in prijavi evropskih projektov, kot organizacije z nižjimi stopnjami. Dodatno smo tudi pokazali, da na proces priprave in prijave evropskega projekta signifikantno vpliva:

- razvitost lastniško-investitorskega upravljanja in preverjanja izvajanja projektov v posamezni organizaciji,
- razvitost in uporaba enotne metodologije za management projektov v posamezni organizaciji,
- poznavanje in vključenost vršnega managementa organizacij v management projektov ter
- poznavanje in uporaba metod, tehnik ter orodij, ki se uporabljajo pri managementu projektov.

Na podlagi podatkov in informacij, ki smo jih pridobili med raziskovanjem, smo zasnovali model projektno usmerjenega procesa, ki je uporaben tako za pedagoške, kot tudi praktične namene. Zasnovani model namreč vsebuje praktične aktivnosti in odločitve, ki naj bi jih prijavitelji upoštevali pri pripravi in prijavi na katerikoli evropski projekt.

6.2 Omejitve in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Omejitve izvedene raziskave so predvsem sledeče:

- Literatura in viri so bili izbrani subjektivno. Večina teh se nahaja v slovenskem in angleškem jeziku.
- Raziskava je omejena na organizacije s področja Republike Slovenije.
- Majhna primerna populacija za empirično raziskovanje (N=194).
- Dostopni podatki za empirično raziskovanje učinkovitosti priprav in prijav evropskih projektov so relativno stari. Zadnja analiza Ministrstva za gospodarstvo Republike Slovenije je bila izdelana za leto 2005.
- Časovni razkorak med izvedbo empirične raziskave o zrelosti managementa projektov, ki je bila izvedena v letu 2008 in pripravo evropskih projektov v proučevanih organizacijah v letu 2005.
- Merjenje zrelosti managementa projektov v organizacijah smo izvedli na podlagi instrumenta za samoocenjevanje. Pri tem ni nujno, da smo zajeli prav vse vidike in vplive na proces priprave evropskih projektov.
- Stopnjo zrelosti managementa projektov v ciljni populaciji smo izračunali na podlagi podatkov subjektivne narave oziroma subjektivnega mnenja respondentov.
- Pojem organizacije ne vsebuje kategorije "mikro podjetja". Ta kategorija v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD – uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS 15-1113/2005) iz leta 2005 še ni obstajala.

Pri nadaljnjem raziskovanju področja evropskih projektov in modelov zrelosti managementa projektov bi bilo predvsem smiselno izbrati številčnejšo ciljno populacijo. Ob neki pričakovani stopnji odgovora bi tako dobili večje število vhodnih informacij, zaradi česar bi bili izidi statistične analize zanesljivejši. Raziskovanje bi lahko razširili tudi izven meja Slovenije in zbrali podatke s širšega območja EU. Na ta način bi lahko opravili primerjave v stopnjah zrelosti managementa projektov in vplivov na učinkovitost procesa priprave evropskega projekta med slovenskimi in ostalimi evropskimi organizacijami. Na podlagi izidov primerjave bi bila smiselna tudi dopolnitev modela projektno usmerjenega procesa "Priprava evropskega projekta".

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Baca, Claudia. 2005. *Project manager's spotlight on change management*. San Francisco: Harbor Light.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Boccaro, Nino. 2004. *Modeling complex systems*. New York: Springer.
- Cagle, Ronald, B. 2005. *Your successful project management career*. New York: AMACOM.
- Cooke-Davies, Terence J. in Andrew Arzymanov. 2003. The maturity of project management in different industries: an investigation into variations between project management models. *International Journal of Project Management* 21 (6): 471-478.
- Couture, Denis. 2003. Enterprise project management: the path to maturity. V *The portable MBA in project management*, ur. Eric Verzuh, 347-377. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Crawford, Kent in Jeannette Cabanis-Brewin. 2004. Project people: the solution that works. V *Project management roles & responsibilities*. ur. Kent Crawford, 6-66. Havertown, Pennsylvania: Center for Business Practices.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Englund, Randall L., Robert J. Graham in Paul C. Dinsmore. 2003. *Creating the project office: a manager's guide to leading organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Eriksson, Hans-Erik in Magnus Penker. 2000. *Business modeling with UML: business patterns at work*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Fangel, Morten. 2007. Advancing project management professionalism and culture in your company. V *Project manager's handbook: applying best practices across global industries*, ur. David I. Cleland in Lewis R. Ireland, 477-492. New York: McGraw Hill.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Heerkens, Gary R. 2002. *Project management*. New York: McGraw Hill.
- Howes, Norman R. 2001. *Modern project management: successfully integrating project management knowledge areas and processes*. New York. AMACOM.
- Hribar, Jernej. 2007. *Management evropskih projektov – Prijava na razpis*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Jerman, Simona. 2007. *Vlaganje javnih sredstev v raziskave in razvoj v Republiki Sloveniji*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Jesenko, Jože. 2001. *Statistika v organizaciji in managementu*. Kranj: Moderna organizacija.
- Jeston, John in Johan Nelis. 2006. *Business process management: practical guidelines to successful implementations*. Burlington, MA: Elsevier.

- Kemp, Steven M. in Sid Kemp. 2004. *Business statistics demystified*. New York: McGraw Hill.
- Kerzner, Harold. 2006. *Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, Harold. 2001. *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley & Sons.
- Kovačič, Andrej in Vesna Bosilij Vukšič. 2005. *Management poslovnih procesov: prenova in informatizacija poslovanja s praktičnimi primeri*. Ljubljana: GV Založba.
- Hommel, Bart-Jan. 2005. Evaluating conceptual coherence in multi-modeling techniques. V *Information modeling methods and methodologies*, ur. John Krogstie, Terry Halpin in Keng Siau, 44-62. Hershey, PA: Idea Group.
- Leach, Lawrence P. 2005. *Critical chain project management*. Norwood, MA: Artech House, Inc.
- Lester, Albert. 2003. *Project planning and control*. Burlington, MA: Elsevier Butterworth – Heinemann.
- Levine, Harvey A. 2002. *Practical project management*. New York: John Wiley & Sons.
- Lukin, Zore, 2002. *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Marchewka, Jack T. 2006. *Information technology project management: providing measurable organizational value*. New York: John Wiley & Sons.
- Marolt, Janez in Boštjan Gomišček. 2005. *Management kakovosti*. Kranj: Moderna organizacija.
- Možina, Stane, Rudi Rozman, Miroslav Glas, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Janko Kralj, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Metka Tekavčič, Vlado Dimovski in Bogomir Kovač. 2002. *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- Mullaly, Mark. 2006. Longitudinal analysis of project management maturity. *Project management journal* 37 (3): 65-73.
- Naveršnik, Branko. 2006. *Financiranje izgradnje komunalne infrastrukture ob pomoči EU*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Pinto, Jeffrey K. in Pekka Rouhiainen. 2001. *Building customer-based project organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Ponniah, Paulraj. 2007. *Data modeling fundamentals: a practical guide for IT professionals*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Pritchard, Carl. 2004. *The project management communications toolkit*. Norwood, MA: Artech House.
- Samuelson, Paul A. in William D. Nordhaus. 2002. *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
- Schwindt, Christoph. 2005. *Resource allocation in project management*. Berlin: Springer-Verlag.
- Söderlund, Jonas. 2002. On the development of project management research: schools of thought and critique. *Project management* 8 (1): 20-31.
- Steyn, Pieter. 2007. Organizational excellence delivers project management maturity. *Projektna mreža Slovenije* 10 (2): 31-34.

- Tratnik, Monika. 2002. *Osnove raziskovanja v managementu*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Turičnik, Tina. 2006. *Instrumenti strukturne politike EU v luči nove finančne perspektive*. Diplomsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Turner, Rodney J., Anne E. Keegan in Lynn Crawford. 2002. Delivering improved project management maturity through experiential learning. *Project management* 8 (1): 70-81.
- Van der Aalst, Wil in Kess van Hee. 2002. *Workflow management: models, methods and systems*. Massachusetts London: The MIT Press Cambridge.
- Varella, Paul in Kam Jugdev. 2007. Connecting projects to corporate strategy. V *Project manager's handbook: applying best practices across global industries*, ur. David I. Cleland in Lewis R. Ireland, 297-312. New York: McGraw Hill.
- Verzuh, Eric. 2005. *The fast forward MBA in project management*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Verzuh, Eric. 2003. Project management is a strategic strenght. V *The portable MBA in project management*, ur. Eric Verzuh, 5-25. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Weiss, Michael in Daniel Amyot. 2007. Business process modeling with the user requirements notation. V *E-business inovatoin and process management*, ur. Lee In, 165-197. Hershey, PA: Cybertech.
- Weske, Mathias. 2007. *Business process management*. Berlin: Springer.
- Wysocki, Robert K. in Rudd McGary. 2003. *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*. Indianapolis: Wiley.
- Zupančič, Mihela. 2004. Manjše države v Evropski uniji – Kako do vpliva?. V *Globalizacija in vloga malih držav: Slovenija v procesih globalizacije*, ur. Milan Brglez in Drago Zajc, 172-184. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Viri

- Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost. 2005. *Poročilo o izvedbi in rezultatih javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005*. [Http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/podjetnistvo_in_konkurencnost/povezave/analize_razpisov_s_podrocja_podjetnistva_in_konkurencnosti/](http://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/podjetnistvo_in_konkurencnost/povezave/analize_razpisov_s_podrocja_podjetnistva_in_konkurencnosti/) (15. 1. 2008).
- Nieto, Antonio R. in Daniel Evrard. 2004. *Boosting business performance through programme and project management: A first global survey on the current state of project management maturity in organisations across the world*. Sint-Stevens-Woluwe: PricewaterhouseCoopers
- Office of Government Commerce. 2006. *Portfolio, programme & project management maturity model (P3M3)*. Norwich, Norfolk: Office of Government Commerce.
- Philips DAP. 2002. *Process survey tool for function creation process & product creation process*. Interno gradivo. Philips DAP.

- Project Management Institute. 2004. *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.
- Project Management Institute, Inc. 2003. *Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Smail, Robin, Luc Broos in Elsa Kuijpers. 2008. *Managing structural funds: A Step-by-step practical handbook*. Maastricht: European Institute of Public Administration.
- Svet Evropske unije. 2006. *Council approves Slovenia's accession to the Euro area*. Bruselj: Svet Evropske unije.
- Softić, Mateja. 2007. Kako začeti? *Eusphera* 1 (1): 20-21.
- Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University. 2008. *Statistics and history*. [Http://www.sei.cmu.edu/about/press/stats.html](http://www.sei.cmu.edu/about/press/stats.html) (1.10. 2008).
- Statistični urad Republike Slovenije. 2007. *Statistične regije in njim pripadajoče občine, 1. 1. 2007*. [Http://www.stat.si/letopis/2007/30_07/30-01-07.htm?jezik=si](http://www.stat.si/letopis/2007/30_07/30-01-07.htm?jezik=si) (15. 3. 2008).
- Šturm, Polona in Metka Furlani. 2007. Javni razpisi – še neodkrita priložnost? *Eusphera* 1 (1). 10-13.
- Verhovnik, Jurij, Leon Filipič in Beno Štern. 2006. *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU*. 8 zv. Maribor: Forum Media.
- Verhovnik, Jurij, Leon Filipič in Beno Štern. 2005. *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU*. 3 zv. Maribor: Forum Media.

PRILOGE

Priloga 1 Anketni vprašalnik

Priloga 2 Izidi statistične obdelave podatkov

Priloga 3 Razširjeni model projektno usmerjenega procesa "Priprava evropskega projekta"

ANKETNI VPRAŠALNIK

1. V katero kategorijo se je po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD – uradno prečiščeno besedilo, Uradni list RS 15-1113/2005) uvrščalo vaše podjetje v letu 2005? Obkrožite številko pred kategorijo.

Velikost podjetja (kategorija)		Povprečno število zaposlenih v poslovnem letu 2005	Čisti prihodki od prodaje v poslovnem letu 2005	Vrednost aktive ob koncu poslovnega leta 2005
1.	Malo	50 ali manj	1,7 milijardo SIT ali manj	850 milijonov SIT ali manj
2.	Srednje	Med 51 in 250	Med 1,7 milijardo SIT in 6,8 milijardami SIT	Med 850 milijoni SIT in 3,4 milijardami SIT
3.	Veliko	Več kot 250	Več kot 6,8 milijarde SIT	Več kot 3,4 milijarde SIT

Opomba: Podjetje mora izpolnjevati najmanj dva pogoja, da ga uvrstite v določeno kategorijo.

2. V kateri statistični regiji Slovenije je sedež vaše organizacije?
(Obkrožite samo en odgovor.)

1. Gorenjska regija
2. Goriška regija
3. Jugovzhodna Slovenija
4. Koroška regija
5. Notranjsko – kraška regija
6. Obalno – kraška regija
7. Osrednjeslovenska regija
8. Podravska regija
9. Pomurska regija
10. Savinjska regija
11. Spodnjeposavska regija
12. Zasavska regija

3. Koliko predlogov evropskih projektov ste že pred letom 2005 pripravili in prijavi v vaši organizaciji?

(Obkrožite samo en odgovor.)

1. Nobenega
2. Od 1 do 3
3. Od 4 do 6
4. Od 7 do 9
5. Več kot 9
6. Ne vem

4. Za koliko prijavljenih predlogov evropskih projektov, ste po vaši oceni prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju?

(Obkrožite samo en odgovor.)

1. Za manj kot 10 % prijavljenih predlogov
2. Za med 11 % do 25 % prijavljenih predlogov
3. Za med 26 % do 50 % prijavljenih predlogov
4. Za med 50 % do 75 % prijavljenih predlogov
5. Za več kot 75 % prijavljenih predlogov
6. Ne vem

5. Kdaj ste v vaši organizaciji prvič pripravili in prijavi predlog evropskega projekta na katerikoli javni razpis za nepovratna sredstva?

(Obkrožite samo en odgovor.)

1. Pred letom 2000
2. Med letoma 2000 in 2002
3. Med letoma 2002 in 2004
4. Po letu 2004
5. Ne vem

Priloga 1

6. Kako ste v vaši organizaciji pridobili potrebna znanja za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov na javne razpise za nepovratna sredstva?

(Obkrožite samo en odgovor.)

1. Priprav in prijav smo se lotili brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj
2. Udeležili smo se raznih zunanjih izobraževanj
3. Pri pripravah in prijavah so nam pomagali zunanji svetovalci
4. Izvedli smo interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov
5. Ne vem
6. Drugo (prosim navedite).....
.....
.....

7. Koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje ste začeli pripravljati predlog evropskega projekta za "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005"?

(Obkrožite samo en odgovor.)

1. Več kot 8 tednov pred rokom oddaje
2. Med 8 in 6 tednov pred rokom oddaje
3. Med 6 in 4 tednov pred rokom oddaje
4. Med 4 in 2 tednoma pred rokom oddaje
5. Manj kot 2 tedna pred rokom oddaje
6. Ne vem

8. Koliko časa ste po vaši oceni skupno porabili za pripravo in prijavo predloga evropskega projekta na "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005"?

(Obkrožite samo en odgovor.)

1. Manj kot 100 ur
2. Med 100 in 150 ur
3. Med 150 in 200 ur
4. Več kot 200 ur
5. Ne vem

9. Ali vam je Ministrstvo za gospodarstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta, ki ste ga pripravili in prijavi na "Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005"?
(Obkrožite samo en odgovor.)

1. Da
2. Ne
3. Ne vem

10. Če ste na vprašanje številka 9 odgovorili z "DA", ali lahko opredelite kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za pozitiven sklep o sofinanciranju prijavljenega evropskega projekta?

(Obkrožite lahko več odgovorov)

1. Uspešno izpeljani predhodni projekti
2. Pravi partnerji v konzorciju
3. Inovativnost izdelka ali storitve projekta
4. Ustrezna finančna konstrukcija projekta
5. Dosledno upoštevanje administrativnih navodil razpisa
6. Dovolj časa za pripravo in prijavo projekta
7. Drugo (prosim navedite).....
.....
.....

11. Če ste na vprašanje številka 9 odgovorili z "NE", ali lahko opredelite kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za negativen sklep o sofinanciranju prijavljenega evropskega projekta?

(Obkrožite lahko več odgovorov)

- 1. Premalo izkušenj s pripravami in prijavi evropskih projektov
- 2. Neustrezna sestava konzorcija
- 3. Vsebina prijave ni ustrezala namenu razpisa
- 4. Neizpolnjevanje prijavnih pogojev razpisa
- 5. Slabše upoštevanje administrativnih navodil razpisa
- 6. Premalo časa za pripravo in prijavo projekta
- 7. Drugo (prosim navedite).....
.....
.....

12. Kaj bi vi svetovali drugim organizacijam, ki pripravljajo in prijavljajo predloge evropskih projektov na javne razpise za nepovratna sredstva, da bi se zvišala stopnja odobrenih oziroma sofinanciranih evropskih projektov?

.....
.....
.....

V nadaljevanju anketnega vprašalnika je navedenih nekaj trditev, s katerimi po posameznih področjih presojava stopnjo zrelosti managementa projektov v organizacijah. Pred trditvami, ki najbolje opisujejo dejansko stanje, obkrožite ustrezno številko.

13. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji. (Izberite samo eno trditev.)

1.	V naši organizaciji ne izvajamo izobraževanj in usposabljanj s področja managementa projektov.
2.	V naši organizaciji izvajamo osnovna izobraževanja in usposabljanja s področja managementa projektov.
3.	V naši organizaciji imamo za izobraževanja in usposabljanja s področja managementa projektov izdelan poseben učni načrt, ki ga tudi izvajamo.
4.	V naši organizaciji so udeleženci projektov usposobljeni, da planirajo, organizirajo, vodijo in kontrolirajo projekte v skladu z interno definiranimi procesi.
5.	Enako kot pri trditvi 4; poleg tega v naši organizaciji stalno primerjamo naše učne načrte s področja managementa projektov z drugimi, boljšimi organizacijami. Na podlagi ugotovitev teh primerjanj, naše učne načrte tudi ustrezno nadgrajujemo.
6.	V naši organizaciji imamo za področje managementa projektov izdelan sistem mentorstva. Udeležence projektov redno dodatno izobražujemo in usposabljam, pri čemer jim prenašamo tudi znanja, ki so na področju managementa projektov nastala v okviru naše organizacije.

14. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji. (Izberite samo eno trditev.)

1.	V naši organizaciji nismo seznanjeni z osnovnimi načeli managementa projektov.
2.	V naši organizaciji razumemo osnovna načela managementa projektov in jih občasno tudi upoštevamo oziroma uporabljamo.
3.	V naši organizaciji imamo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, vendar teh metodologij ne uporabljamo pri vseh naših projektih.
4.	V naši organizaciji imamo dobro razvito enotno metodologijo managementa projektov, ki jo uporabljamo pri vseh naših projektih.
5.	V naši organizaciji stalno primerjamo našo metodologijo managementa projektov z metodologijami drugih, boljših organizacij.
6.	V naši organizaciji obstoječo enotno metodologijo managementa projektov stalno razvijamo. Pri tem upoštevamo izide primerjanj z drugimi podobnimi organizacijami, želje kupcev / odjemalcev, razvoj programske opreme za podporo, optimizacije procesov, zahteve iz družbenega okolja in podobno.

Priloga 1

15. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji. (Izberite samo eno trditev.)

1.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) ne pozna osnovnih načel na področju managementa projektov.
2.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) razume osnovna načela managementa projektov.
3.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) razume osnovna načela managementa projektov in podpira razvoj na omenjenem področju.
4.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) podpira uporabo enotne metodologije managementa projektov.
5.	Enako kot pri trditvi 4; poleg tega vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) zahteva oziroma spodbuja primerjanje na področju managementa projektov z drugimi, boljšimi organizacijami.
6.	Vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) zahteva oziroma spodbuja stalno izboljševanje na področju managementa projektov.

16. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji. (Izberite samo eno trditev.)

1.	V naši organizaciji nimamo managerjev projektov.
2.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki nastopajo v vlogi koordinatorjev aktivnosti. Koordinatorji aktivnosti imajo na projektu malo pristojnosti in poleg manageriranja projektov opravljajo še svoje redno delo.
3.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki imajo glede projekta srednje velike pristojnosti, nadzirajo proračun projekta ter so formalno in dejansko nadrejeni sodelavcem v projektni skupini. Manageriranje projektov je lahko njihova stalna dejavnost, lahko pa poleg manageriranja projektov opravljajo tudi drugo delo.
4.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki imajo glede projekta zelo velike pristojnosti, imajo vsa pooblastila za odločanje o vsebini projekta, nadzirajo proračun projekta ter so formalno in dejansko nadrejeni sodelavcem v projektni skupini. Manageriranje projektov je njihova izključna dejavnost.
5.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki imajo glede projektov vsa izvršna pooblastila. Poleg tega stalno primerjamo kakšne so vloge managerjev projektov v drugih, boljših organizacijah.
6.	V naši organizaciji imamo managerje projektov, ki imajo glede projektov vsa izvršna pooblastila. Poleg tega stalno razvijamo njihove vloge, pri čemer je manageriranje projektov v naši organizaciji prepoznano kot samostojna funkcija.

17. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji. (Izberite samo eno trditev.)

1.	V naši organizaciji nimamo razvite informacijsko-komunikacijske systemske podpore za področje managementa projektov.
2.	V naši organizaciji za informacijsko-komunikacijsko systemsko podporo managementa projektov uporabljamo splošno programsko opremo (npr. MS Word, MS Excel, OpenOffice Writer, OpenOffice Calc ipd.). Posamezniki so si prilagodili programsko opremo do te mere, da lahko izdelajo osnovne terminske plane in ročno spremljajo stroške projekta.
3.	V naši organizaciji za informacijsko-komunikacijsko systemsko podporo managementa projektov uporabljamo namensko programsko opremo, ki omogoča predvsem planiranje projektov (npr. MS Project, OpenProj ipd.) Terminsko in stroškovno spremljanje projektov je slabše podprto.
4.	V naši organizaciji za informacijsko-komunikacijske systemsko podporo managementa projektov uporabljamo namensko in nam prilagojeno programsko opremo. Programska oprema je enotna za vse projekte ter omogoča izdelavo terminskih planov, planov stroškov, planov potrebnih virov in podobno. Poleg tega omogoča najmanj terminsko in stroškovno spremljanje projektov ter predstavlja enotno informacijsko okolje organizacije za obvladovanje projektov.
5.	V naši organizaciji stalno primerjamo naše enotno informacijsko okolje z drugimi, boljšimi organizacijami. Glavno vlogo pri tem ima oddelek projektne pisarne oziroma center odličnosti za področje managementa projektov.
6.	V naši organizaciji obstoječi sistem podpore projektov stalno razvijamo. Pri tem upoštevamo izide primerjanj z od nas boljšimi organizacijami, razvoj programske opreme, optimizacije procesov, zahteve iz okolja in podobno. Glavno vlogo pri tem ima projektna pisarna oziroma center odličnosti za področje managementa projektov.

Priloga 1

18. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji. (Izberite samo eno trditev.)

1.	V naši organizaciji ne poznamo metod, tehnik in orodij, ki se ponavadi uporabljajo na področju managementa projektov.
2.	V naši organizaciji poznamo metode, tehnike in orodja, ki se ponavadi uporabljajo na področju managementa projektov, vendar jih največkrat ne uporabljamo.
3.	V naši organizaciji poznamo metode, tehnike in orodja, ki se ponavadi uporabljajo na področju managementa projektov. Največkrat uporabljamo osnovne metode, tehnike in orodja (npr. terminski oziroma mrežni plani, mejniki, planiranje in kontrola stroškov projektov, uporaba programske opreme za mrežno planiranje,...).
4.	V naši organizaciji poznamo metode, tehnike in orodja, ki se ponavadi uporabljajo na področju managementa projektov. Poleg osnovnih metod, tehnik in orodij, uporabljamo tudi bolj napredne (npr. analiza kritične poti, izdelava členitve projekta za vodenje podprojektov in podizvajalcev, optimizacija zasedbe virov, izvedba korektivnih ukrepov, spremljanje stopnje izvršitve, sprotno posodabljanje mrežnih planov, uporaba programske opreme za mrežno planiranje,...).
5.	Enako kot pri trditvi 4; poleg tega v naši organizaciji stalno izvajamo primerjavo glede uporabe metod, tehnik in orodij, ki jih uporabljajo boljše organizacije. Na podlagi ugotovitev teh primerjanj, naše metode, tehnike in orodja tudi ustrezno posodabljam.
6.	V naši organizaciji obstoječe metode, tehnike in orodja stalno raziskujemo in razvijamo. Pri tem upoštevamo izide primerjanj z drugimi podobnimi organizacijami ter druga spoznanja iz teorije in prakse. Veliko pozornosti namenjamo tudi sistematičnemu zaznavanju, vrednotenju, načrtovanju in kontroli tveganj.

19. Obkrožite številko pred trditvijo, ki najbolje opisuje dejansko stanje v vaši organizaciji. (Izberite samo eno trditev.)

1.	Najvišje vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) ne preverja, kako poteka izvajanje projektov.
2.	Najvišje vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) občasno preverja potek manjšega števila projektov. Preverja se predvsem časovni vidik projektov (datum začetka in datum zaključka) ter skupne stroške ob zaključku projekta.
3.	Najvišje vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) občasno preverja potek večine projektov. Preverja se predvsem terminsko napredovanje projektov, tekoče stroške projektov ter plan preostalih aktivnosti in stroškov do zaključka projektov.
4.	Najvišje vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) najmanj enkrat mesečno preverja potek vseh projektov. Preverjanje je sistemsko urejeno skozi standardizirana poročila, ki so za vse projekte enaka. V sklopu periodičnih preverjanj se sprejemajo morebitni rebalansi projektov in korektivni ukrepi.
5.	Najvišje vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) stalno izvaja primerjave načina lastniško-investitorskega upravljanja in managementa projektov v drugih, boljših organizacijah.
6.	Najvišje vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) stalno razvija sistem za upravljanje projektov. Pri tem upošteva izide primerjanj z drugimi podobnimi organizacijami, razvoj internih poslovnih procesov, zahteve družbenega ter poslovnega okolja in podobno.

IZIDI STATISTIČNE OBDELAVE PODATKOV

Velikost podjetja:					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	malo	25	49,0	51,0	51,0
	srednje	15	29,4	30,6	81,6
	veliko	9	17,6	18,4	100,0
	Total	49	96,1	100,0	
Missing	System	2	3,9		
Total		51	100,0		

V kateri statistični regiji Slovenije je sedež vaše organizacije?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Gorenjska	5	9,8	9,8	9,8
	Goriška	4	7,8	7,8	17,6
	Jugovzhodna Slo	4	7,8	7,8	25,5
	Koroška	2	3,9	3,9	29,4
	Notranjsko– kraška	4	7,8	7,8	37,3
	Obalno–kraška	1	2,0	2,0	39,2
	Osrednjeslovenska	12	23,5	23,5	62,7
	Podravska	8	15,7	15,7	78,4
	Pomurska	1	2,0	2,0	80,4
	Savinjska	3	5,9	5,9	86,3
	Spodnjeposavska	4	7,8	7,8	94,1
	Zasavska	3	5,9	5,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

Koliko predlogov evropskih projektov ste prijavili?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nobenega	22	43,1	44,0	44,0
	Od 1 do 3	17	33,3	34,0	78,0
	Od 4 do 6	6	11,8	12,0	90,0
	Od 7 do 9	1	2,0	2,0	92,0
	Več kot 9	1	2,0	2,0	94,0
	Ne vem	3	5,9	6,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		51	100,0		

Crosstab					
% within Velikost podjetja:					
		Velikost podjetja:			Total
		malo	srednje	veliko	malo
Koliko predlogov evropskih projektov ste prijavili?	Nobenega	52,0 %	40,0 %	22,2 %	42,9 %
	Od 1 do 3	40,0 %	26,7 %	33,3 %	34,7 %
	Od 4 do 6	4,0 %	20,0 %	22,2 %	12,2 %
	Od 7 do 9	4,0 %			2,0%
	Več kot 9			11,1 %	2,0 %
	Ne vem		13,3 %	11,1 %	6,1 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,328(a)	10	,206
Likelihood Ratio	14,204	10	,164
Linear-by-Linear Association	5,913	1	,015
N of Valid Cases	49		

a 14 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,18.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
index * Koliko predlogov evropskih projektov prijavi?	38	74,5 %	13	25,5 %	51	100,0 %
index * Za koliko prijavljenih ste prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju?	37	72,5 %	14	27,5 %	51	100,0 %
index * Koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje ste začeli pripravljati predlog?	38	74,5 %	13	25,5 %	51	100,0 %
index * Koliko časa ste po vaši oceni skupno porabili za pripravo?	39	76,5 %	12	23,5 %	51	100,0 %

Report Mean	
Koliko predlogov evropskih projektov prijavili?	index
Nobenega	2,7653
Od 1 do 3	3,1518
Od 4 do 6	3,2500
Od 7 do 9	5,7143
Ne vem	3,2857
Total	3,0977

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
index * Koliko predlogov evropskih projektov prijavili?	Between Groups	(Combined)	8,639	4	2,160	2,176	,093
	Within Groups		32,753	33	,993		
	Total		41,392	37			

Za koliko prijavljenih ste prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Za manj kot 10%	17	33,3	36,2	36,2
	Za med 11% do 25%	6	11,8	12,8	48,9
	Za med 26% do 50%	2	3,9	4,3	53,2
	Za med 50% do 75%	7	13,7	14,9	68,1
	Za več kot 75%	9	17,6	19,1	87,2
	Ne vem	6	11,8	12,8	100,0
	Total	47	92,2	100,0	
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Crosstab					
% within Velikost podjetja:					
		Velikost podjetja:			Total
		malo	srednje	veliko	malo
Za koliko prijavljenih ste prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju?	Za manj kot 10%	41,7 %	21,4 %	44,4 %	36,2 %
	Za med 11% do 25%	12,5 %	21,4 %		12,8 %
	Za med 26% do 50%	4,2 %	7,1 %		4,3 %
	Za med 50% do 75%	12,5 %	14,3 %	22,2 %	14,9 %
	Za več kot 75%	20,8 %	14,3 %	22,2 %	19,1 %
	Ne vem	8,3 %	21,4 %	11,1 %	12,8 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,728(a)	10	,838
Likelihood Ratio	7,085	10	,717
Linear-by-Linear Association	,339	1	,561
N of Valid Cases	47		

a 16 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

Report	
Mean	
Za koliko prijavljenih ste prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju?	index
Za manj kot 10%	2,7662
Za med 11% do 25%	2,8857
Za med 26% do 50%	3,2857
Za med 50% do 75%	3,6429
Za več kot 75%	3,3750
Ne vem	3,1190
Total	3,1274

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
index * Za koliko prijavljenih ste prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju?	Between Groups	(Combined)	3,837	5	,767	,655	,660
	Within Groups		36,317	31	1,172		
	Total		40,154	36			

Kdaj ste v vaši organizaciji prvič prijavili projekt?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pred letom 2000	6	11,8	12,2	12,2
	Med letoma 2000 in 2002	8	15,7	16,3	28,6
	Med letoma 2002 in 2004	10	19,6	20,4	49,0
	Po letu 2004	21	41,2	42,9	91,8
	Ne vem	4	7,8	8,2	100,0
	Total		49	96,1	100,0
Missing	System	2	3,9		
Total		51	100,0		

Crosstab					
% within Velikost podjetja:					
		Velikost podjetja:			Total
		malo	srednje	veliko	malo
Kdaj ste v vaši organizaciji prvič prijavili projekt?	Pred letom 2000	13,0 %	20,0 %		12,8 %
	Med letoma 2000 in 2002	8,7 %	13,3 %	33,3 %	14,9 %
	Med letoma 2002 in 2004	26,1 %	6,7 %	33,3 %	21,3 %
	Po letu 2004	43,5 %	46,7 %	33,3 %	42,6 %
	Ne vem	8,7 %	13,3 %		8,5 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,228(a)	8	,411
Likelihood Ratio	10,019	8	,264
Linear-by-Linear Association	,279	1	,597
N of Valid Cases	47		

a 13 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,77.

Kako ste v vaši organizaciji pridobili znanja?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj	14	27,5	28,0	28,0
	zunanja izobraževanja	9	17,6	18,0	46,0
	zunanji svetovalci	19	37,3	38,0	84,0
	interna usposabljanja	3	5,9	6,0	90,0
	Ne vem	2	3,9	4,0	94,0
	Drugo	3	5,9	6,0	100,0
	Total	50	98,0	100,0	
Missing	System	1	2,0		
Total		51	100,0		

Crosstab					
% within Velikost podjetja:					
		Velikost podjetja:			Total
		malo	srednje	veliko	malo
Kako ste v vaši organizaciji pridobili znanja?	brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj	29,2 %	26,7 %	33,3 %	29,2 %
	zunanja izobraževanja	25,0 %	13,3 %	11,1 %	18,8 %
	zunanji svetovalci	29,2 %	46,7 %	44,4 %	37,5 %
	interna usposabljanja		6,7 %	11,1 %	4,2 %
	Ne vem	4,2 %	6,7 %		4,2 %
	Drugo	12,5 %			6,3 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,863(a)	10	,642
Likelihood Ratio	10,029	10	,438
Linear-by-Linear Association	,271	1	,603
N of Valid Cases	48		
a 15 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.			

Report					
IDX index zrelosti					
V6 Kako ste v vaši organizaciji pridobili znanja?@/	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error of Mean	Variance
1 brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj	3,0816	14	,85478	,22845	,731
2 zunanja izobraževanja	3,3061	7	1,20495	,45543	1,452
3 zunanji svetovalci	2,9560	13	,92836	,25748	,862
4 interna usposabljanja	3,5000	2	,50508	,35714	,255
5 Ne vem	2,4286	1	.	.	.
6 Drugo	3,3571	2	3,33350	2,35714	11,112
Total	3,0989	39	1,04370	,16713	1,089

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
IDX index zrelosti * V6 Kako ste v vaši organizaciji pridobili znanja?@/	Between Groups	(Combined)	1,475	5	,295	,244	,940
	Within Groups		39,919	33	1,210		
	Total		41,394	38			

Priloga 2

Koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje ste začeli pripravljati predlog?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Več kot 8 tednov pred rokom	12	23,5	25,5	25,5
	Med 8 in 6 tednov pred rokom	9	17,6	19,1	44,7
	Med 6 in 4 tednov pred rokom	11	21,6	23,4	68,1
	Med 4 in 2 tednoma pred rokom	9	17,6	19,1	87,2
	Manj kot 2 tedna pred rokom	1	2,0	2,1	89,4
	Ne vem	5	9,8	10,6	100,0
	Total		47	92,2	100,0
Missing	System	4	7,8		
Total		51	100,0		

Crosstab					
% within Velikost podjetja:					
		Velikost podjetja:			Total
		malo	srednje	veliko	malo
Koliko časa pred zahtevanim rokom oddajete začetni pripravljati predlog?	Več kot 8 tednov pred rokom	23,8 %	13,3 %	44,4 %	24,4 %
	Med 8 in 6 tednov pred rokom	14,3 %	26,7 %	22,2 %	20,0 %
	Med 6 in 4 tednov pred rokom	23,8 %	20,0 %	22,2 %	22,2 %
	Med 4 in 2 tednoma pred rokom	19,0 %	26,7 %	11,1 %	20,0 %
	Manj kot 2 tedna pred rokom	4,8 %			2,2 %
	Ne vem	14,3 %	13,3 %		11,1 %
	Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,088(a)	10	,808
Likelihood Ratio	7,354	10	,692
Linear-by-Linear Association	2,261	1	,133
N of Valid Cases	45		
a 17 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.			

Priloga 2

Report	
Mean	
Koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje ste začeli pripravljati predlog?	index
Več kot 8 tednov pred rokom	2,9048
Med 8 in 6 tednov pred rokom	3,6825
Med 6 in 4 tednov pred rokom	2,7679
Med 4 in 2 tednoma pred rokom	3,0536
Manj kot 2 tedna pred rokom	3,2857
Ne vem	2,7619
Total	3,0902

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
index * Koliko časa pred zahtevanim rokom oddaje ste začeli pripravljati predlog?	Between Groups	(Combined)	4,671	5	,934	,816	,547
	Within Groups		36,612	32	1,144		
	Total		41,282	37			

Koliko časa ste po vaši oceni skupno porabili za pripravo?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manj kot 100 ur	13	25,5	27,1	27,1
	Med 100 in 150 ur	15	29,4	31,3	58,3
	Med 150 in 200 ur	7	13,7	14,6	72,9
	Več kot 200 ur	8	15,7	16,7	89,6
	Ne vem	5	9,8	10,4	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Missing	System	3	5,9		
Total		51	100,0		

Crosstab					
% within Velikost podjetja:					
		Velikost podjetja:			Total
		malo	srednje	veliko	malo
Koliko časa ste po vaši oceni skupno porabili za pripravo?	Manj kot 100 ur	43,5 %	14,3 %	11,1 %	28,3 %
	Med 100 in 150 ur	30,4 %	28,6 %	22,2 %	28,3 %
	Med 150 in 200 ur	8,7 %	21,4 %	22,2 %	15,2 %
	Več kot 200 ur	8,7 %	14,3 %	44,4 %	17,4 %
	Ne vem	8,7 %	21,4 %		10,9 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,611(a)	8	,126
Likelihood Ratio	12,640	8	,125
Linear-by-Linear Association	4,151	1	,042
N of Valid Cases	46		

a 13 cells (86,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,98.

Report	
Mean	
Koliko časa ste po vaši oceni skupno porabili za pripravo?	index
Manj kot 100 ur	2,4675
Med 100 in 150 ur	2,9881
Med 150 in 200 ur	3,8333
Več kot 200 ur	3,5536
Ne vem	3,2143
Total	3,0989

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
index * Koliko časa ste po vaši oceni skupno porabili za pripravo?	Between Groups	(Combined)	9,449	4	2,362	2,514	,060
	Within Groups		31,945	34	,940		
	Total		41,394	38			

Ali vam je M za gospodarstvo izdalo pozitiven sklep?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	24	47,1	50,0	50,0
	Ne	18	35,3	37,5	87,5
	Ne vem	6	11,8	12,5	100,0
	Total	48	94,1	100,0	
Missing	System	3	5,9		
Total		51	100,0		

Crosstab					
% within Velikost podjetja:					
		Velikost podjetja:			Total
		malo	srednje	veliko	malo
Ali vam je M za gospodarstvo izdalo pozitiven sklep?	Da	43,5 %	57,1 %	55,6 %	50,0 %
	Ne	43,5 %	21,4 %	44,4 %	37,0 %
	Ne vem	13,0 %	21,4 %		13,0 %
Total		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,637(a)	4	,457
Likelihood Ratio	4,830	4	,305
Linear-by-Linear Association	,719	1	,396
N of Valid Cases	46		
a 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,17.			

Report					
IDX index zrelosti					
V9 Ali vam je M za gospodarstvo izdalo pozitiven sklep?@/	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error of Mean	Variance
1 Da	3,2721	21	1,04384	,22778	1,090
2 Ne	2,9011	13	1,09945	,30493	1,209
3 Ne vem	2,8857	5	,96574	,43189	,933
Total	3,0989	39	1,04370	,16713	1,089

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
IDX index zrelosti * V9 Ali vam je M za gospodarstvo izdalo pozitiven sklep?@/	Between Groups	(Combined)	1,366	2	,683	,614	,547
	Within Groups		40,028	36	1,112		
	Total		41,394	38			

Kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za pozitiven sklep?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Uspešno izpeljani predhodni projekti	6	11,8	24,0	24,0
	Pravi partnerji v konzorciju	2	3,9	8,0	32,0
	Inovativnost izdelka ali storitve projekta	13	25,5	52,0	84,0
	Ustrezna finančna konstrukcija projekta	1	2,0	4,0	88,0
	Dosledno upoštevanje administrativnih navodil razpisa	1	2,0	4,0	92,0
	Dovolj časa za pripravo in prijavo projekta	1	2,0	4,0	96,0
	Drugo	1	2,0	4,0	100,0
	Total	25	49,0	100,0	
Missing	System	26	51,0		
Total		51	100,0		

Kateri so bili po vašem mnenju glavni razlogi za negativen sklep?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Premalo izkušenj	3	5,9	18,8	18,8
	Neustrezna sestava konzorcija	1	2,0	6,3	25,1
	Vsebina prijave ni ustrezala namenu razpisa	2	3,9	12,5	37,6
	Neizpolnjevanje prijavnih pogojev razpisa	2	3,9	12,5	50,1
	Slabše upoštevanje administrativnih navodil razpisa	2	3,9	12,5	62,6
	Drugo	6	11,8	37,4	100,0
	Total	16	31,4	100,0	
Missing	System	35	68,8		
Total		51	100,0		

Kaj bi vi svetovali drugim organizacijam?					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid		28	54,9	54,9	54,9
	Če ni razpis zelo ciljno naravnani na potrebe podjetja je verjetnost odobritve premajhna glede na časovni vložek v pripravo projekta.	1	2,0	2,0	56,9
	Da temeljito preberejo pogoje razpisa. Da poskušajo čim več dela opraviti sami. Da okvirne prijave in predloge izdelajo še preden izide razpis.	1	2,0	2,0	58,8

Dobra priprava dokumentacije. Zunanji sodelavci - dobro usposobljeni.	1	2,0	2,0	60,8
Dobra priprava, informiranost in natančnost	1	2,0	2,0	62,7
Dobro pripravljena razpisna dokumentacija in dober projekt.	1	2,0	2,0	64,7
Domišljijo uporabljati, imeti vizijo, biti inovator.	1	2,0	2,0	66,7
Izredno zahtevni pogoji in kriteriji razpisov; temeljito izbran projekt; sposobni notranji in zunanji svetovalci in izvajalci	1	2,0	2,0	68,6
Jasna opredelitev projekta pred objavo razpisa.	1	2,0	2,0	70,6
Naj se obrnejo na izkušene ljudi za pripravo	1	2,0	2,0	72,5
Najeti profesionalce	1	2,0	2,0	74,5
Nismo pristaši takega sistema predvsem ker so projekti - razpisi pisani za posamezna gospodarstva. Projekti zahtevajo nemogoče spremljanje (administrativno) za vse akterje in na koncu še nekaj po dav	1	2,0	2,0	76,5
Odvisno je predvsem od samega programa podjetja (razvoja). Slabi prejšnji rezultati ne omogočajo pozitivnega odgovora.	1	2,0	2,0	78,4

Priloga 2

Pomoč strokovnih služb - organizacijami, ki se s takšnimi projekti izključno ukvarjajo	1	2,0	2,0	80,4
Poznavanje ciljev razpisa, dobre ideje, upoštevanje razpisnih pogojev, predhodne raziskave izvedljivosti/učinkov	1	2,0	2,0	82,4
Priprava projektov na zalogo.	1	2,0	2,0	84,3
Samokritičnost prijavljenih projektov. Dovolj časa za pripravo.	1	2,0	2,0	86,3
Smiselna je predhodna prilagoditev dela v organizaciji za lažje izpolnjevanje in dokazovanje prijavnih pogojev razpisa.	1	2,0	2,0	88,2
Sodelovanje z zunanjo agencijo, ki ima izkušnje pri pripravi projektov.	1	2,0	2,0	90,2
Učite se od najboljših.	1	2,0	2,0	92,2
Uvajanje sistematičnega projektnege vodenja.	1	2,0	2,0	94,1
Več komunikacije v fazi priprave.	1	2,0	2,0	96,1
Več kontakta z razpisodajalcem	1	2,0	2,0	98,0
Za organizacije, ki se prijavljajo - pripravijo naj natančnen investicijski načrt.	1	2,0	2,0	100,0
Total	51	100,0	100,0	

Case Processing Summary						
	Cases					
	Included		Excluded		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
index * Velikost podjetja:	37	72,5 %	14	27,5 %	51	100,0 %

Report Mean	
Velikost podjetja:	index
malo	3,0150
srednje	3,2000
veliko	3,3036
Total	3,1274

ANOVA Table							
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
index * Velikost podjetja:	Between Groups	(Combined)	,541	2	,270	,232	,794
	Within Groups		39,614	34	1,165		
	Total		40,154	36			

Descriptive Statistics										
	N	Range	Mean		Std. Dev.	Var.	Skewness		Kurtosis	
	Statist.	Statist.	Statist.	Std. Error	Statist.	Statist.	Statist.	Std. Error	Statist.	Std. Error
13. Dejans ko stanje v vaši organiz aciji	43	5	2,77	,210	1,377	1,897	,384	,361	-,957	,709

RAZŠIRJENI MODEL PROJEKTNO USMERJENEGA PROCESA "PRIPRAVA EVROPSKEGA PROJEKTA"

Projektno usmerjen proces bomo najprej predstavili s podrobnim opisom posameznih aktivnosti, kasneje pa še s sinoptikom. Zraven opisa posameznih aktivnosti in aktivnosti v sinoptiku, smo za lažje sledenje projektno usmerjenemu procesu dodali še številčne oznake.

- *Identifikacija problema (1)* – Na začetku priprave evropskega projekta je potrebno identificirati problem, ki ga želimo razrešiti. Pomembno je, da razrešitev identificiranega problem pozitivno prispeva k razreševanju skupnih evropskih problemov in je v skladu z usmeritvami Evropske unije. Pri tem se lahko poslužujemo različnih metod, kot so npr. brainstorming, pregled dokumentov različnih organov Evropske unije, zahteve kupcev in tako naprej.
- *Oblikovanje projektne ideje (2)* – Projektna ideja za prijavo na sofinanciranje iz evropskih nepovratnih sredstev ne sme biti usmerjena samo v pridobivanje finančnih sredstev. Predvsem naj bo ideja resnična želja za razvoj in umestitev novega izdelka ali storitve na trg. Pri tem je pomembno, da projektna ideja izhaja iz neposredne potrebe po razreševanju določenega problema ali razvojnega vprašanja. Za oblikovanje projektne ideje se lahko poslužujemo različnih metod in tehnik. V splošnem nam osnovo predstavlja analiza problema, ki jo nadgradimo s sintezo ugotovitev. Nosilec te aktivnosti je potencialni prijavitelj oziroma posamezna organizacija.
- *Priprava osnutka projekta (3)* – Osnutek projekta pripravimo na eni ali dveh straneh A4 formata. S tem formaliziramo projektno idejo in jo preoblikujemo v standardiziran zapis. Glavne točke, ki jih obdelamo v formularju za osnutek projekta so naslov projekta, predlog sestave partnerstva, čas trajanja projekta in predviden proračun, ozadje projekta, opis projekta, cilje projekta in stopnjo inovacije projekta. Za pripravo osnutka projekta v posamezni organizaciji določimo odgovorno osebo, ali pa ad-hoc projektni tim.
- *Iskanje primerne razpisa (4)* – Da možnost pridobivanja evropskih nepovratnih sredstev pozitivno izkoristimo, je predvsem pomembno, da izberemo tisti razpis, ki ustreza področju dela naše organizacije in s pomočjo katerega bomo omogočili razvoj lastne organizacije in zaposlenih. Kljub temu, da natančne razpisne pogoje spoznamo ob izidu razpisa, lahko pred tem predvidimo, kateri programi so aktualni in kakšne vrste razpisov lahko pričakujemo ter se nanje pripravimo. Zato v organizaciji zadolžimo odgovorno osebo ali pa ad-hoc projektni tim, ki v razpoložljivih bazah podatkov iščejo primerne razpise za organizacijo.

- *Primeren razpis (5)* – Odgovorna oseba iz organizacije ali ad-hoc projektni tim se na podlagi analize vsebine razpisov odloči, ali je za sofinanciranje projekta odprt primeren javni razpis.
- *Lastno financiranje ali opustitev priprave (6)* – Če ad-hoc projektni tim ali odgovorna oseba ni našla primerne razpisa za sofinanciranje, imamo na voljo dve možnosti. Pripravo evropskega projekta lahko opustimo ali pa vsaj začasno zamrzemo in čakamo na primeren razpis. Po drugi strani pa se izvedbe projekta lahko lotimo tudi z lastnimi sredstvi, kar je primerno predvsem takrat, ko razvijamo nov proizvod, ki bi na trgu pomenil konkurenčno prednost.
- *Preoblikovanje osnutka projekta (7)* – Če ad-hoc projektni tim ali odgovorna oseba ni našla primerne razpisa za sofinanciranje, lahko osnutek projekta tudi preoblikujemo. Ponovno se vrnemo na pripravo osnutka projekta in preoblikujemo glavne točke, ki smo jih obdelali v formularju za osnutek projekta.
- *Ocena potrebnega časa in kompetentnih človeških virov za pripravo (8)* – Potrebno se je zavedati, da priprava evropskega projekta zahteva veliko časa, natančnosti in administrativnega dela. Zato s strukturirano členitvijo dela, ki je potrebno za pripravo evropskega projekta in z oceno potrebnih kompetentnih človeških virov preverimo, če sploh imamo realne možnosti za pripravo projekta do zahtevanega roka oddaje prijave. Za oceno v organizaciji zadolžimo odgovorno osebo ali pa ad-hoc projektni tim.
- *Dovolj na razpolago (9)* – V posamezni organizaciji presodijo, če imajo na razpolago dovolj potrebnih virov za pripravo evropskega projekta.
- *Opustitev priprave (10)* – Če v posamezni organizaciji presodijo, da za pripravo evropskega projekta nimajo na razpolago zadosti potrebnih virov, pripravo opustimo. V organizaciji je potrebno takšno odločitev ustrezno zabeležiti.
- *Oblikovanje internega tima za pripravo (11)* – V posamezni organizaciji izberemo člane projektne tima in jih formalno zadolžimo za pripravo evropskega projekta. Pri tem v tim vključimo strokovnjake z različnih delovnih funkcij, da vsebinsko pokrijemo vsa bistvena področja, ki se jih dotika projekt.
- *Detajlni pregled razpisne dokumentacije (12)* – Interni tim za pripravo evropskega projekta je zadolžen za detajlni pregled zahtev, ki so navedene v razpisni dokumentaciji. Ker je razpisna dokumentacija ponavadi precej obsežna, nemalokrat pa je tudi v tujem jeziku, je njen pregled smiselno razdeliti med več članov internega projektne tima.
- *Za izvedbo so potrebni partnerji (13)* – Interni tim za pripravo evropskega projekta na podlagi pregleda zahtev razpisne dokumentacije in zmožnosti svoje

organizacije presodi, če v organizaciji za pripravo in izvedbo projekta potrebujejo partnerske organizacije.

- *Iskanje primernih projektnih partnerjev (14)* – Pri pripravi in izvajanju evropskih projektov je potrebno razmisliti, kakšne partnerje potrebujemo in s kom želimo sodelovati. Najbolj idealni so tisti partnerji, ki se zavedajo istih problemov in zanje tudi iščejo različne možnosti za razrešitev teh problemov. Smiselno je iskati partnerje, ki imajo že izkušnje z evropskimi projekti in ki so dosledni pri izvajanju dodeljenih nalog. Pri iskanju se opiramo na razne spletne baze podatkov za iskanje partnerjev, na obstoječe poslovne partnerje in na informacije iz obstoječih socialnih mrež. V tej aktivnosti sodelujejo vodstva posameznih organizacij in interni projektne tim za pripravo projekta.
- *Definiranje vsebinske vloge posameznega partnerja (15)* – Vsebinsko vlogo posameznih partnerjev ponavadi definiramo glede na zmožnosti, ki jih lahko dokaže posamezni partner pri pripravah na ustanovitev konzorcija. Pri tem konkretno navedemo glavne aktivnosti, za katere bo zadolžen posamezen partner.
- *Vzpostavitev konzorcija (16)* – V zadnjem času je postala praksa, da se organizacije povezujejo v konzorcije in se skupaj prijavljajo na projekte. To pomeni, da se dve ali več organizacij poveže z namenom sodelovanja v skupnih aktivnostih ali pa z namenom izkoriščanja skupnih virov za doseg skupnega cilja. Konzorcij se tako ustanovi s pogodbo, ki določa obveznosti in pravice vseh članov. Na ta način lahko skupina organizacij prijavi večji projekt, kar ponavadi pomeni, da imajo večje možnosti za pridobitev nepovratnih sredstev. Za vzpostavitev konzorcija so odgovorna vodstva posameznih organizacij.
- *Vzpostavitev projektne organiziranosti (17)* – Vsak projekt ima strukturo organiziranosti, ki ob koncu projekta preneha obstajati. V primeru evropskih projektov ponavadi kombiniramo matrično in projektno strukturo organiziranosti. Na ravni konzorcija vzpostavimo projektno strukturo organiziranosti, kjer posamezni partnerji pri aktivnostih sodelujejo v polni meri. Medtem ko na ravni posameznih partnerjev ponavadi vzpostavimo matrično strukturo organiziranosti. Posamezni zaposleni namreč pri projektu sodelujejo samo del svojega delovnega časa. S strukturo organiziranosti tako definiramo funkcije in odgovornosti v projektu.
- *Izbira managementa projekta (18)* – Pri pripravi evropskega projekta je pomembno, da formalno imenujemo management projekta, ki usklajuje tehnično razdeljeno delo, da postane nova celota, istočasno pa nadzoruje potek celotnega projekta. Poleg tega je potrebno imenovati tudi management

administracije, ki je odgovoren za nemoteno in čimbolj usklajeno delovanje projekta; management financ, ki skrbi za pripravo natančne finančne slike, za zbiranje finančnih poročil, njihov pregled in oddajo vseh poročil ter tudi za razdelitev sredstev, ki jih sofinancira evropska komisija; ter management vsebine, ki skrbi za pripravo vsebinskega dela poročil in za nadzor dela posameznih projektnih partnerjev glede na plan. Izbiro managementa projekta izvede konzorcij, in sicer na podlagi presoje sposobnosti in ocene razpoložljivosti posameznikov.

- *Definiranje ciljev projekta (19)* – Osnovni predpogoj za pridobivanje nepovratnih sredstev so jasno definirani cilji projekta. Ti morajo biti specifični, merljivi, dosegljivi, realistični in časovno opredeljeni. Za definiranje ciljev projekta je odgovoren konzorcij in projektni tim.
- *Priprava terminskega plana (20)* – Projektni tim izdela terminski plan projekta, ki je največkrat v obliki gantograma. Bistvo terminskega plana je, da vnaprej definiramo, kdaj se bodo v projektu odvijale posamezne aktivnosti. Pri tem opredelimo začetek in konec vsake aktivnosti ter mejnike projekta. Pomembno je, da so aktivnosti in mejniki planirani čimbolj realistično, ker bo terminski plan le v tem primeru kakovostno ponazarjal potek posameznih aktivnosti.
- *Opredelitev in planiranje virov (21)* – Pri pripravi evropskega projekta je potrebno opredeliti in planirati človeške, materialne in finančne vire. Vire opredeljujemo in planiramo vzporedno s pripravo terminskega plana, kjer vsaki aktivnosti dodelimo potrebne kadrovske in materialne vire, ki so potrebni za izvedbo aktivnosti. Na podlagi planiranih kadrovskih in materialnih virov ocenimo stroške projekta. Za pokrivanje stroškov projekta je potrebno planirati tudi ustrezen delež lastnih sredstev. Evropski projekti so namreč sofinancirani v višini med 50 in 100 odstotki celotnih stroškov. Za opredelitev in planiranje virov projekta je odgovoren projektni tim.
- *Razdelitev nalog in odgovornosti v konzorciju (22)* – Zaradi izogibanja nejasnostim in podvajanju dela je potrebno v konzorciju jasno definirati naloge in odgovornosti posameznih članov konzorcija. Pri tem je potrebno opredeliti tako naloge in odgovornosti, ki se tičejo vsebinskega dela projekta (npr. aktivnosti za razvoj novega proizvoda), kot tudi naloge in odgovornosti, ki se tičejo planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja projektov.
- *Priprava proračuna projekta (23)* – Priprava proračuna projekta je zahtevno opravilo. Treba je namreč uskladiti potrebe projekta, interese partnerjev in zahteve razpisa. Pri tem se je potrebno zavedati, da zaradi usklajevanja priprava proračuna projekta največkrat poteka v več iteracijah. Na koncu mora biti proračun uravnotežen tako med aktivnostmi kot tudi med partnerji.

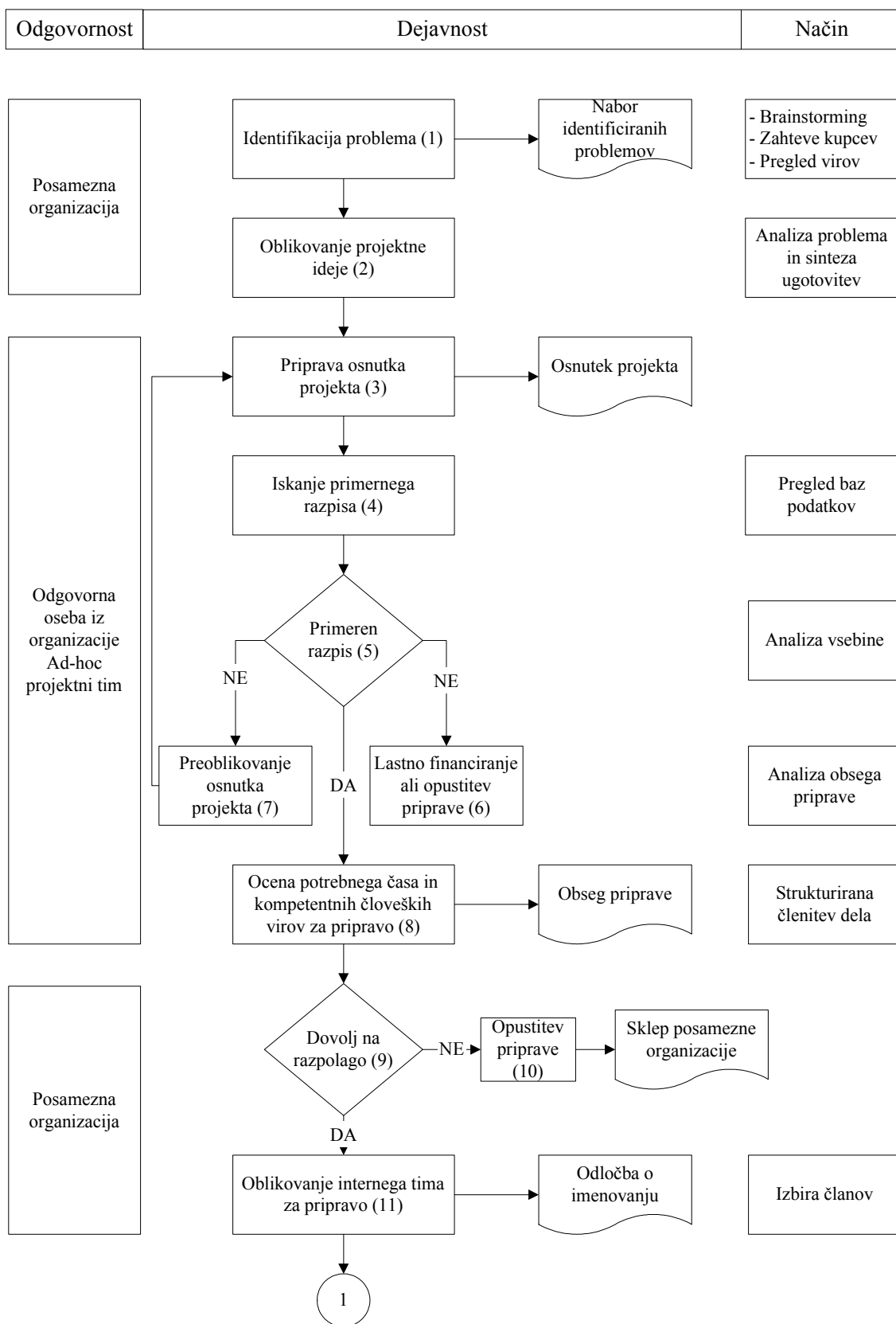
Pomemben element proračuna je tudi finančna konstrukcija celotnega projekta, ki mora biti v celoti zaprta. To pomeni, da je potrebno opredeliti, kdo in kako bo plačal razliko v potrebnih sredstvih za projekt. Projektni tim pripravi proračun projekta predvsem na podlagi ocenjenih stroškov.

- *Zagotovitev potrebnega deleža lastnih finančnih sredstev (24)* – Dejstvo je, da vseh stroškov, ki nastanejo pri evropskem projektu, ne bomo mogli pokriti samo z nepovratnimi sredstvi. Evropske projekte namreč razpisovalci ponavadi sofinancirajo v višini med 50 in 100 odstotki celotnih stroškov. Zato je za pokrivanje celotnih stroškov projekta potrebno zagotoviti tudi ustrezen delež lastnih sredstev. Poleg tega ponavadi pride do zamika povračila nastalih izdatkov s strani razpisovalca. To pomeni, da moramo kot prijavitelj imeti na razpolago dovolj finančnih sredstev za kritje vseh nastalih stroškov, dokler nam jih razpisovalec ne povrne. Konzorcij in projektni tim naj bi zato zagotovila dovolj velik obseg lastnih sredstev, da lahko izvedemo projekt.
- *Presoja vsebine projekta (25)* – V prijavi evropskega projekta se obvezno navezujemo na kriterije, ki so zahtevane v posameznem razpisu. Ti kriteriji so definirani zaradi enostavnejšega nadzora nad zadovoljevanjem smernic razvoja oziroma politik Evropske unije. Zato je v procesu priprave evropskega projekta smiselno izvesti presojo njegove vsebine. Najbolje je, če presojo opravijo kompetentni člani konzorcija, ki hkrati niso člani projektnega tima za pripravo. Druga možnost je, da konzorcij v ta namen angažira neodvisne strokovnjake, ki se dobro spoznajo tako na samo vsebino projekta, kot tudi na postopke presojanj projektov.
- *Projekt v skladu z zahtevami (26)* – Kompetentni člani konzorcija ali neodvisni strokovnjaki presodijo, če je pripravljeni projekt v skladu z zahtevami razpisa.
- *Opustitev priprave (27)* – Če kompetentni člani konzorcija ali neodvisni strokovnjaki presodijo, da pripravljeni projekt ni v skladu z zahtevami razpisa, pripravo opustimo. V okviru konzorcija je potrebno takšno odločitev ustrezno zabeležiti.
- *Dopolnitev vsebine projekta (28)* – Če kompetentni člani konzorcija ali neodvisni strokovnjaki presodijo, da pripravljeni projekt ni v skladu z zahtevami razpisa, ga lahko tudi dopolnimo.
- *Priprava razpisne dokumentacije (29)* – Za pripravo razpisne dokumentacije je odgovoren projektni tim. Člani tima morajo vsebino delovnih dokumentov preoblikovati oziroma prenesti v administrativne obrazce, ki so definirani v razpisni dokumentaciji.
- *Razpis v dveh stopnjah (30)* – Nekateri razpisi za evropske projekte so dvostopenjski, kar opredeli razpisovalec v razpisni dokumentaciji. To pomeni,

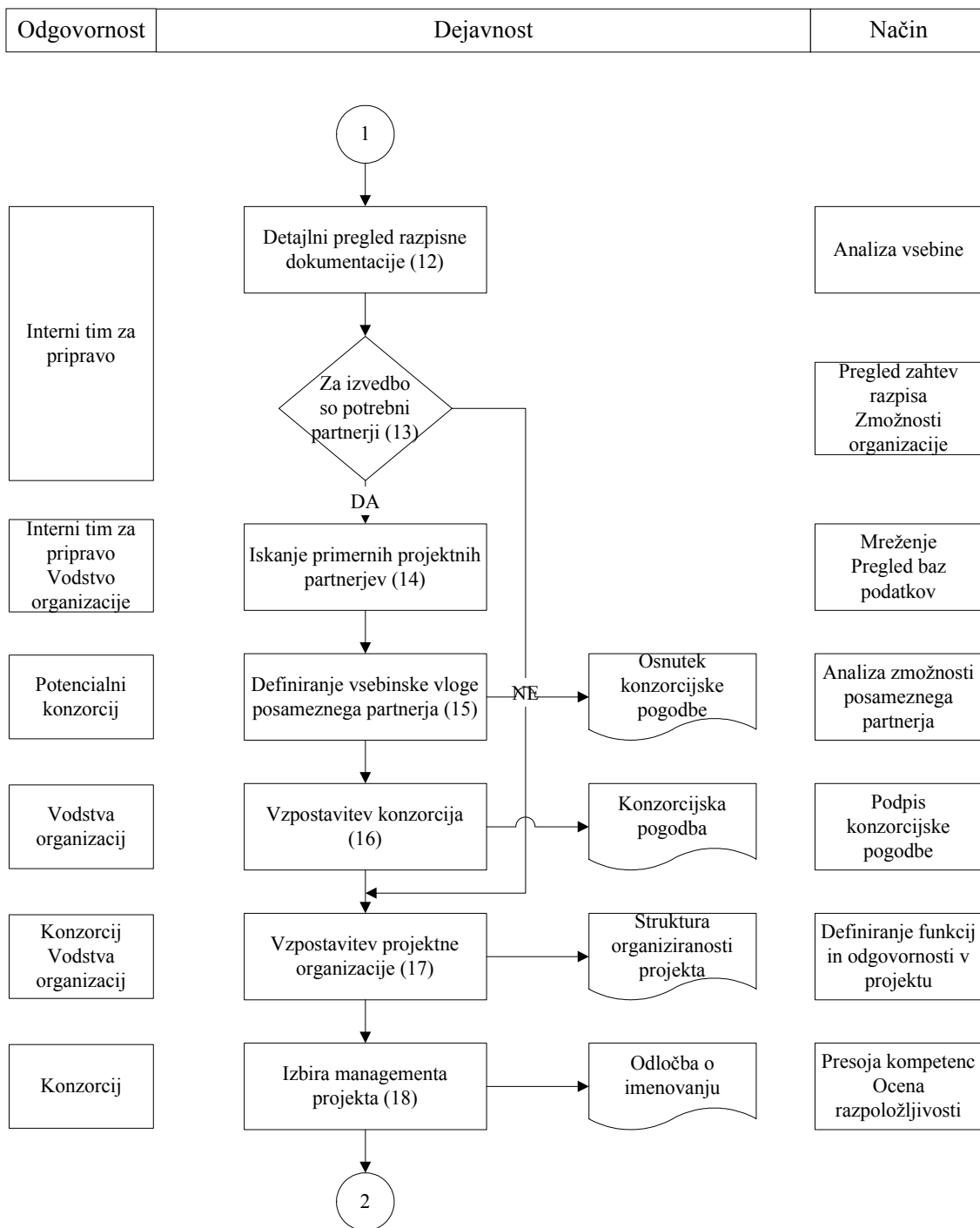
da je potrebno v prvi fazi prijaviti predlog projekta in izpolniti vse potrebne formalnosti. Če je predlog sprejet, se v organizacijah v drugi fazi prijavijo na razpis in vložijo prijavo projekta.

- *Izpolnitev administrativnih obrazcev za predlog projekta (31)* – Projektni tim je zadolžen, da natančno izpolni vse administrativne obrazce, ki jih je razpisovalec definiral v razpisni dokumentaciji. Eden izmed glavnih razlogov za izločanje prispelih vlog na podlagi neizpolnjevanja formalnih kriterijev so nepravilno in nepopolno izpolnjeni administrativni obrazci.
- *Pregled in eventualna dopolnitev administrativnih obrazcev (32)* – Zelo pomembno je, da preberemo vsa navodila razpisne komisije. V njih so namreč natančno določeni formularji za prijavo, oblika prijave, število kopij prijave poleg originala, podatki naslovnika in pošiljatelja, datum, ura in kraj oddaje in tako naprej. Projektni tim naj bi tako še enkrat pregledal izpolnjene administrativne obrazce in jih v primeru odstopov tudi dopolnil.
- *Vložitev predloga projekta (33)* – Projektni tim do predpisanega datuma, časa in kraja oddaje vloži predlog evropskega projekta.
- *Pozitivno ocenjen predlog projekta (34)* – Razpisovalec na podlagi kriterijev, ki so definirani za vsak razpis posebej, oceni prejete predloge evropskih projektov. V predpisanem času razpisovalec posreduje predlagateljem projektov svojo oceno oziroma odločitev, ki je lahko pozitivna ali pa negativna.
- *Opustitev priprave (35)* – Če razpisovalec s svojim sklepom negativno oceni predlog evropskega projekta, nadaljnjo pripravo projekta opustimo.
- *Izpolnitev administrativnih obrazcev za prijavo projekta (36)* – Projektni tim je zadolžen, da natančno izpolni vse administrativne obrazce, ki jih je razpisovalec definiral v razpisni dokumentaciji. Eden izmed glavnih razlogov za izločanje prispelih vlog na podlagi neizpolnjevanja formalnih kriterijev so nepravilno in nepopolno izpolnjeni administrativni obrazci.
- *Pregled in eventualna dopolnitev administrativnih obrazcev (37)* – Zelo pomembno je, da preberemo vsa navodila razpisne komisije. V njih so namreč natančno določeni formularji za prijavo, oblika prijave, število kopij prijave poleg originala, podatki naslovnika in pošiljatelja, datum, ura in kraj oddaje in tako naprej. Projektni tim mora naj bi zato še enkrat pregledal izpolnjene administrativne obrazce in jih v primeru odstopov tudi dopolnil.
- *Vložitev prijave projekta (38)* – Manager projekta poskrbi, da je prijava evropskega projekta vložena do predpisanega datuma, časa in kraja oddaje.

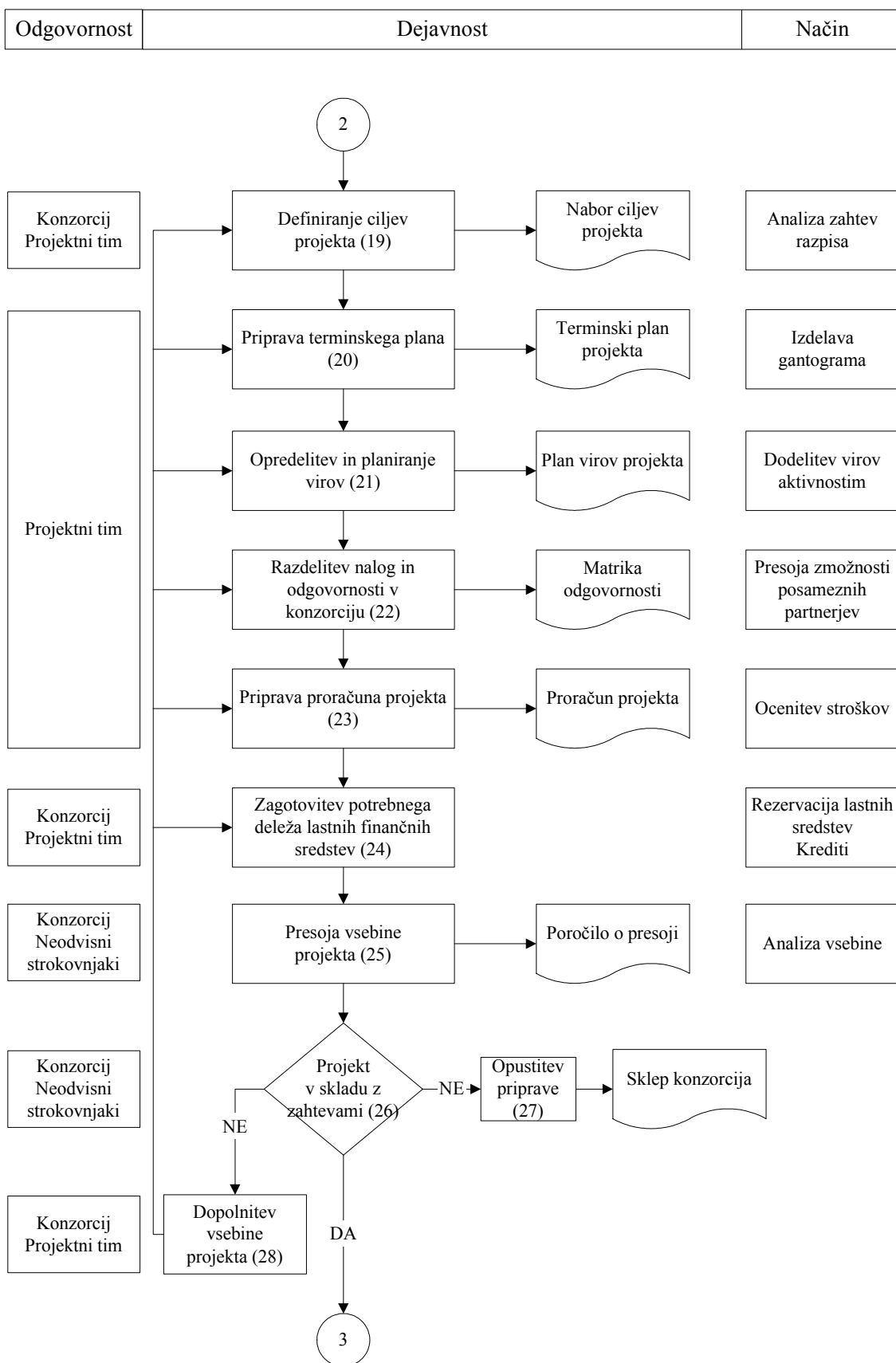
Razširjeni model projektno usmerjenega procesa 1/4



Razširjeni model projektno usmerjenega procesa 2/4



Razširjeni model projektno usmerjenega procesa 3/4



Razširjeni model projektno usmerjenega procesa 4/4

