

Učinkovito in uspešno vodenje projekta

DUŠAN PENE

MISO, d. o. o., Slovenija

ZLATKA MEŠKO ŠTOK

Univerza na Primorskem, Slovenija

Namen prispevka je raziskati različne pristojnosti in odgovornosti, ki jih imata na eni strani manager in na drugi strani vodja projekta. Ker v današnjem času management projektov postaja pomemben nosilec izvajanja in vodenja večine investicij, ki jih v nadaljevanju oblikujejo oziroma zahtevajo sodobne teorije vodenja, je ob temeljnem dejstvu ključen tudi vpliv, ki ga imata pri svojem suverenem vodenju manager in vodja projekta. Današnja multiprojektna okolja in sodobne tehnike na področju managementa projektov zahtevajo interdisciplinaren pristop vodenja ter omogočajo krepitev konkurenčnih prednosti podjetja, da dosledno izpolnjujejo visoka pričakovanja investitorja oziroma naročnika projekta.

Ključne besede: projekti; managerji projektov; odgovornosti; pristojnosti; projektni timi; vodje projektov

Uvod

Vodenje projekta vsebinsko obsega procese in naloge, ki izhajajo iz osnovne delitve dela pri izvajanju njegovih posameznih faz, kot so načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Management oziroma vodstvo projekta, projektni timi in drugi sodelavci so ključni in temeljni pogoj za vsak uspešen začetek ter nadaljnje izvajanje uspešnega življenjskega ciklusa projekta. Ključni temelj projektnega vodenja je predvsem učinkovita izraba človeških in materialnih virov ter optimalno povezovanje in usklajevanje različnih projektnih dejavnosti za doseganje zastavljenih ciljev.

Leban in Zulauf (2004, 554) opredeljujeta vodenje projekta kot primarno odgovornost za doseganje ključnih ciljev projekta. Ta primarna odgovornost se osredotoča na racionalne in čustvene vidike projekta, ki v nadaljevanju zahtevajo celosten projektni pristop. V zadnjih dvajsetih letih je bilo treba na področju vodenja projektov razširiti tradicionalne prakse upravljanja in jih približati sodobnejšim slogom vodenja, ki zahtevajo nove in celovitejše pristope na tem področju.

Med izvajanjem naših preteklih gradbenih projektov smo prišli do temeljne ugotovitve, da je v večini primerov ključni vzrok slabe izvedbe zastavljenih ciljev in delovne neučinkovitosti predvsem ta, da glavni in odgovorni vodja projekta pomanjkljivo dodeljuje naloge in odgovornosti podrejenim zaposlenim. V preteklosti je njegova funkcija samoumevno pripadala strokovno usposobljenim nadrejenim, inženirjem tehnične izobrazbe, najvišji kadrovski položaj pa jim je pripadal med napredovanjem po hierarhični lestvici, neodvisno od osebnostnih, organizacijskih in vodstvenih sposobnosti. V prispevku najprej izhajamo iz stališča, da je proces projektnega vodenja kljub temu, da ima sicer strokovno usposobljen vodja vsa nujno potrebna inženirska in tehnično specializirana znanja, zahteven in hkrati kompleksen sistem, ki nujno potrebuje oziroma zahteva kompetentno osebo primarno managerskih in v nadaljevanju vodstvenih sposobnosti.

Vodja mora pri svojem poslovanju postavljati merila odličnosti, nenehno si mora prizadevati biti boljši, tako pri delu kot v zasebnem življenju. Vsak dober vodja mora razlikovati pomen poti od cilja, neusmiljeno mora iztrebljati nesposobnost in nedosledno oziroma slabo opravljeno delo (Tracy 2000, 153–154).

V nadaljevanju bi lahko tudi potrdili, da celovito razsežnost oziroma kompleksnost projektnega vodenja povsem logično in smotrno povežemo z vidikom klasičnega managementa, ki zagovarja štiri temeljne naloge prav vsakega managerja: načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje. Zrcalna slika v povezavi s projektnimi cilji in njihovim obsegom nas napelje na enako povezanost in podobno vodstveno značilnost, če jo apliciramo v projektno delo managerja projekta, katerega osnovne projektne naloge so odgovorno načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje projekta.

Teoretična izhodišča

VODENJE IN MANAGEMENT PROJEKTOV

Večina domačih avtorjev (Stare 2011, 197–208; Rozman in Stare 2008, 189; Pučko 2006, 329; Možina 2002, 498–502) opredeljuje postopke projektnega vodenja kot jasno in osredotočeno usklajevanje med nosilci oziroma glavnimi akterji, ki so v nadaljevanju sposobni smotrno vplivati, spodbujati oziroma motivirati in usmerjati projektne sodelavce ali posameznike k izvajanju projekta v produktivno celoto in želeni končni cilj projekta. Kot osnovne sestavine projekta navajajo vodjo, skupino, projektne člane ter zunanje in notranje okolje projekta.

Vodja projekta opravlja naslednje naloge (Pene 2012, 33):

- aktivno sodeluje pri opravljanju posameznih projektnih nalog in spremlja izvajanje standardnih projektnih postopkov,
- načrtuje in pripravlja sistemsko projektno dokumentacijo,
- organizira in usklajuje posamezne projektne delovne aktivnosti z drugimi vodstvenimi akterji,
- zaposlenim pri projektu predstavlja in pojasnjuje posamezne delovne korake v postopkih ter rešuje postopkovne zaplete,
- pripravlja tedenska in mesečna poročila,
- je vedno na voljo članom tima ali drugim akterjem pri projektu,
- skrbi za ustrezno delovno vzdušje, komunikacijo in motivacijo ter
- druge naloge po navodilih nadrejenih projektnih akterjev oziroma pomembnih deležnikov.

Ker se projekti največkrat izvajajo timsko ali skupinsko, Stare (2011, 59) navaja, da je dobra komunikacija pri projektu ključnega pomena, saj prihajajo člani tima iz različnih oddelkov in niso neposredno podrejeni managerju projekta. Prva naloga managerja projekta je obvladovanje vodenja, medsebojnih odnosov, ustvarjanje dobrega delovnega vzdušja, zagotavljanje pripadnosti timu, nedenarno motiviranje in mentorstvo.

Burke (1999, 279) izpostavlja, da je za učinkovito in uspešno vodenje potrebno t. i. akcijsko usmerjeno voditeljstvo, ki se nanaša na tri osnovne ter za projekt pomembne komponente, in sicer na potrebe posameznika, potrebe tima in potrebe projekta.

Ena od ključnih nalog managerja projekta je sistematično prilagajanje različnostim in zahtevnostim vsakokratnega projektnega procesa. Manager projekta ima status managerja in je logično podvržen formalni avtoriteti v odnosu do drugih udeležencev oziroma deležnikov pri projektu. Osnovna odgovornost managerja projekta je, da sedanost razvija v prihodnost ter da kot vizionar predvideva razvoj projekta v prihodnosti in ustrezno prilagodi organiziranje in delovanje projektnega procesa, da bo uspešen (Cimerman idr. 2003, 31–32).

Meredith in Mantel (2006, 139) navajata, da je izbira managerja eden od dveh ali treh najpomembnejših odločitev pred začetkom izvajanja projekta. Pri izbiri moramo upoštevati nekatere od mnogih veščin, ki jih mora imeti, da bi imel razumne možnosti za uspeh. Manager projekta mora obvladovati različna znanja, veščine, spretnosti in imeti ustrezne osebnostne lastnosti za suvereno vodenje projektov. Njegove značilnosti morajo biti:

- ustrezno tehnično znanje,
- stalna pripravljenost sodelovanja s sodelavci in vodstvom podjetja,
- usmerjenost k nadpovprečnim dosežkom,
- samodisciplina in dobra intuicija,
- delovne izkušnje v različnih oddelkih,
- samoiniciativnost in timska komunikacija.

Odgovornost za projekt je individualna in se ne sme deliti, dodaja pa tudi, da deljena odgovornost ni odgovornost in je neke vrste vzrok za prelaganje krivde na drugo osebo. Projekt naj bi zato vodil le en manager, čeprav večkrat omenjamo kolektivno vodstvo ožjega tima projekta (Stare 2011, 54).

Hauc (2007, 391) navaja, da je manager projekta samostojen poklic, ki zahteva in določa njegovo usposobljenost, znanje in tudi že različno usvojene veščine. Katero koli delo managerja projekta je treba in ga tudi moramo obravnavati kot poklicno delo, ki pa ni dodano delo k že obstoječemu osnovnemu delu vsakega managerja. Uvajanje uspešnega projektne delo ali, boljše, projektne managementa je celovit in pogosto strateško pomemben projekt višje kakovosti.

Gary Yukl (1994, 4) ugotavlja, da so managerji praviloma bolj usmerjeni k stabilnosti, vodje pa bolj k inovativnosti.

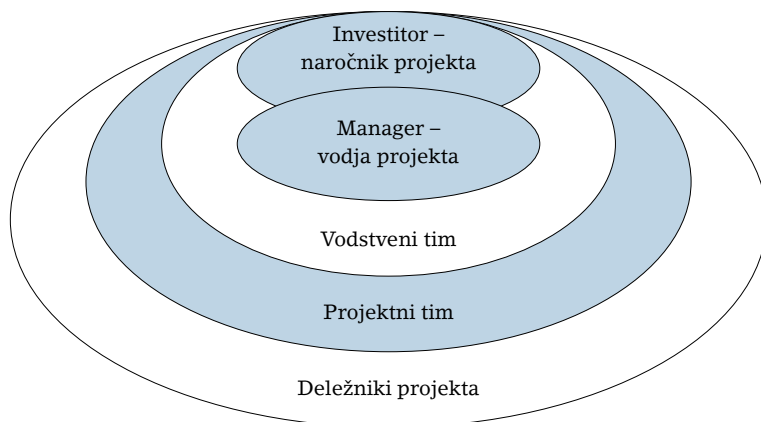
Uspešen vodja mora vedno imeti dva programa, in sicer osebnega in program, namenjen organizaciji. Imeti mora pragmatično in jasno opredeljeno operativno filozofijo, vzpostaviti mora stanje, znotraj katerega je treba v nadaljevanju opraviti tudi vse aktivnosti za učenje, odločanje in uvajanje novosti (Meško Štok 2009, 105).

OPREDELITEV IN POMEN PROJEKTA

Že po naravi naj projekti ne bi bili del tekočega operativnega poslovanja podjetja, njihovo uresničevanje pa naj bi bil produkt edinstvenega izdelka ali edinstvene storitve.

Projekt je zaporedje nalog, ima svoj začetek in konec, je omejen s časom, viri in želenimi rezultati. To pomeni, da ima predvsem specifičen in hkrati zaželen rezultat, ima strogo določen skrajni rok za dokončanje in omejen proračun, ki določa število ljudi, obseg sredstev in količino ter ciklus finančnih tokov za projekt (Baker in Baker 2000, 4).

Najpomembnejši akterji pri izvajanju projektov so njegovi udeleženci (angl. *project stakeholders*). To so posamezniki in organizacije, ki so aktivno navzoči in dejavni v projektu. Kot ključni deležniki



SLIKA 1 Razmerje med deležniki v projektne okolju (prirejeno po Project Management Institute 2008, 25)

lahko kadar koli uporabijo svoj vpliv na končne cilje in rezultate projekta (slika 1).

Kerzner (2006, 2) opredeljuje projekt kot zaporedje določenih opravil in aktivnosti, ki imajo določen datum začetka in konca. Končni cilj teh aktivnosti, ki se izvajajo skozi več funkcij v podjetju, mora biti dosežen v okviru zahtev, pri tem pa so nujno uporabljeni človeški, finančni in drugi viri.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, 1) ugotavljajo, da je projekt zaključena celota, ki ima med seboj dobro povezane aktivnosti. Največkrat gre za enkratno dejavnost, saj se projekt običajno v povsem enaki obliki ne ponavlja. Zanj je značilna velika kompleksnost oziroma povezanost vseh aktivnosti, poslovnih prvin, drugih virov in sodelujočih akterjev.

V vsakem projektne okolju sta najpomembnejši dve interesni skupini: investitor in naročnik. Sodelovanje investitorja, naročnika in glavnega izvajalca projekta mora nujno potekati ves čas trajanja projekta, vključno s poprojektne aktivnostmi. Učinkovito in ključno podporo investitorja in naročnika projektne procesu lahko med izvajanjem projekta zaznamo v različnih oblikah, in sicer kot (Young 2000, 70–71):

- hiter odgovor na vprašanja, ki zahtevajo ključne projektne odločitve,
- ohranjanje vseh dogovorjenih ključnih prioritet pri izvajanju projektne aktivnosti,
- vzdrževanje optimalne projektne smeri, da v nadaljevanju pre-

prečimo morebitna projektna tveganja,

- usmerjenost v vse strateške potrebe projekta in skrb za dobre odnose z managerjem in vodjo projekta,
- pozitiven vpliv na vse druge ključne deležnike projekta.

Raziskovalna hipoteza in metode raziskave

RAZISKOVALNA HIPOTEZA

Namen članka je raziskati različen vpliv managerja in vodje projekta na izvajanje projekta. Na osnovi temeljitega raziskovanja želimo natančno opredeliti oziroma presoditi vse njune delovne značilnosti ter razlike v konceptualnih, tehničnih in vodstvenih znanjih pri izvajanju projekta. V preteklem času so pojem manager največkrat enačili s pojmom vodja, kar pa se je v sedanjosti izkazalo za napačno, kajti vse bolj je jasno, da sta ti dve funkciji bistveno različni. Pri izvedbi naših preteklih projektov smo ugotovili, da nepoznavanje razlik med funkcijo managerja in vodje projekta negativno vpliva na izvajanje projekta. Zaradi ločenih vodstvenih teženj, odločitev in vpletenosti ene od obeh vlog se posledično s tem zmanjšujeta uspeh pri izvedbi posameznih nalog ter v nadaljevanju končni rezultat projekta. Glede na različen vpliv ter njune bistvene razlike menimo, da je treba ti dve funkciji obravnavati ločeno. Izvajalci projektov še nimajo vzpostavljene ustrezne plansko ločene kadrovske funkcije managerja in vodje pri obvladovanju projektnega procesa.

Skladno s cilji naše raziskave smo postavili naslednjo raziskovalno hipotezo: *Manager in vodja projekta imata različne pristojnosti in odgovornosti pri izvajanju projekta.*

METODE RAZISKAVE

Podatke smo zbirali z anketnim vprašalnikom, ki smo ga potencialnim respondentom posredovali po navadni ali elektronski pošti. Ciljni respondenti so bili vsi navzoči deležniki, s katerimi smo v preteklosti že sodelovali pri različnih gradbenih projektih. Od skupno 28 projektov so povprečno sodelovali štirje ključni deležniki (investitor, nadzornik, izvajalec, podizvajalec), kar bi ob stodontni odzivnosti na raziskavo pomenilo 112 anketirancev (skupaj managerjev, vodij, pomočnikov vodij in direktorjev projektov). Na raziskavo se je odzvalo 93 respondentov, kar pomeni visoko, 83-odstotno odzivnost. Rezultatov oziroma ugotovitev raziskave ne posplošujemo zunaj meja našega vzorca, saj to ni naš namen. Predstavniki poslovnih subjektov oziroma udeleženci so v raziskavi sodelovali prostovoljno in anonimno. Vprašalnik sta sestavljala dva dela, in sicer:

- sociodemografska vprašanja (o podjetju in respondentu),
- ocenjevanje pristojnosti in odgovornosti managerja projekta ter vodje projekta.

Sklop sociodemografije je bil razdeljen na dva dela, in sicer na podatke o podjetju (lastništvo, velikost, regija, glavna dejavnost) in o respondentu (izobrazba, delovna doba, naziv delovnega mesta pri projektne delu in naloge v projektu, za katere je odgovoren). V drugem sklopu so respondenti ocenjevali razlike v pristojnostih in odgovornostih po petstopenjski Likertovi lestvici. Pri tem ocena 1 pomeni, da se s trditvijo »sploh ne strinjate«, in ocena 5, da se s trditvijo »popolnoma strinjate«.

VZOREC

Večinski delež vzorca predstavljajo podjetja v zasebni lasti (57,0%), v približno pol manjšem številu so zastopana podjetja v državni lasti (26,9%). Manjši je delež podjetij v mešani lasti (15,1%), eno pa je javno podjetje. Največji delež vzorca obsegajo velika (37,8%), najmanjši pa srednje velika podjetja (28,9%). Sicer vzorec v grobem sestavljajo približno tretjine: velika, srednje velika in majhna podjetja.

Največji delež vzorca obsegajo gradbena (30,4%) in elektro-storitvena podjetja (27,2%). Približno 11% vzorca je strojno-kovinarskih podjetij, druge dejavnosti so zastopane v manjšem deležu. V vzorcu so najbolj zastopani respondenti z univerzitetno izobrazbo (33,3%), ki jim sledijo respondenti z visoko strokovno (20,4%), višjo (19,4%) in srednjo izobrazbo (17,2%). Manjši je delež (pod 5%) respondentov z magisterijem, specializacijo ali poklicno izobrazbo.

Največ je vodij projekta (52,8%) in direktorjev podjetja (22,5%). Manj je pomočnikov vodje projekta, managerjev projekta in respondentov z drugimi nazivi delovnega mesta pri projektne delu. V velikih podjetjih ima naziv manager podjetja 5,9%, vodja projekta 50,0% in direktor projekta 26,5% respondentov. V srednje velikih podjetjih ima naziv manager projekta 12,0%, vodja projekta 60,0% in direktor podjetja 20,0% respondentov. Respondenti iz majhnih podjetij imajo naziv manager projekta (3,6%), vodja projekta (50,0%), direktor projekta (17,9%) in pomočnik vodje projekta (17,9%).

Večji delež vzorca obsegajo respondenti z razmeroma dolgo, vsaj desetletno delovno dobo. Največ jih ima od 20 do 30 let (38,7%) in od 10 do 20 let delovne dobe (36,6%), sledijo jim respondenti s 30 ali več leti delovne dobe (11,8%). Večina respondentov navaja, da je njihova naloga pri izvajanju projektov predvsem skrb za ustrezno

in strokovno izvajanje posameznih nalog (72,0%). Veliko je odgovornih za analizo kakovosti projekta (55,9%) in skrbijo za učinkovitost timskega dela (49,5%). Najmanj respondentov navaja, da je njihova naloga predvsem usklajevanje poslovnih prvin projekta (18,3%).

OBDELAVA PODATKOV

Vse statistične analize so bile izvedene s statističnim programom SPSS 21 za Windows. Izvedene so bile naslednje univariatne in bivariatne analize:

- izračun aritmetičnih sredin (v sklopu opisnih statistik),
- izračun Spearmanovega korelacijskega koeficienta (v sklopu bivariatnih korelacij),
- izvedba testa hi-kvadrat in pregled kontingenčnih tabel (v sklopu križnih tabel).

Rezultati raziskave

Rezultati raziskave predstavljajo le ključne ocene oziroma trditve o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta. Respondenti so ocenjevali več trditvev o vodenju in izvajanju projektov, trditve z rezultati pa so v nadaljevanju predstavljene grafično. Rezultat aritmetične sredine kaže, da se z vsemi trditvami strinjajo (ocena 4 = strinjam se), torej se večina respondentov strinja, da razlike v pristojnostih managerja in vodje projekta res obstajajo.

Pri ugotavljanju povezanosti med spremenljivkami/trditvami o razlikah med pristojnostmi in neodvisnimi (sociodemografskimi) spremenljivkami smo uporabili Spearmanov koeficient korelacije. Pokazal je, da obstaja statistično pomembna povezanost med velikostjo podjetja (šibka pozitivna povezanost), izobrazbo (šibka ali srednja pozitivna povezanost) in skupno delovno dobro respondenta

PREGLEDNICA 1 Razlike v pristojnostih managerja in vodje projekta

Delovne naloge MP in VP se pomembno razlikujejo.	4,2
Obveznosti in odgovornosti MP in VP se pomembno razlikujejo.	4,2
MP in VP imata različna vodstvena znanja in sposobnosti odzivanja pri izvajanju projektov.	4,2
Formalna funkcija MP in VP je ločena.	4,0
Faze projekta, za katere je pristojen MP ali VP, se pomembno razlikujejo.	3,9
Metodologija izvajanja projektnih aktivnosti se pomembno razlikuje med MP in VP.	3,7

OPOMBE $n = 93$, aritmetična sredina, 1 – sploh se ne strinjam ... 5 – popolnoma se strinjam.

(šibka pozitivna povezanost) pri vseh trditvah o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta. Izjema se pojavi pri trditvi *obveznosti in odgovornosti managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo*, kjer se statistično pomembna povezanost z velikostjo podjetja le nakazuje (pri 8,4-odstotni stopnji značilnosti). V tem primeru pozitivna povezanost pomeni, da večje kot je podjetje, višjo izobrazbo kot ima respondent in daljšo kot ima skupno delovno dobo, bolj se strinja s trditvijo, da obstajajo razlike v pristojnostih med managerjem projekta in vodjo projekta. Posledično lahko sklenemo, da se tudi bolj strinjajo z zastavljeno hipotezo: *Manager in vodja projekta imata različne pristojnosti in odgovornosti pri izvajanju projekta*.

Trditve o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta niso statistično značilno povezane z lastništvom, glavno dejavnostjo podjetja in nazivom delovnega mesta respondenta.

Za tri neodvisne spremenljivke (velikost podjetja, izobrazba, skupna delovna doba), pri katerih se je dejansko pokazala statistično pomembna povezanost z mnenji o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta, smo v nadaljevanju izvedli še Pearsonov test hi-kvadrat, kjer so se pokazale statistično pomembne razlike, predstavljene v preglednici 2.

V nadaljevanju obravnavamo rezultate po posameznih trditvah glede na vzorec, ki smo ga zajeli v raziskavi.

Metodologija izvajanja projektnih aktivnosti se pomembno razlikuje med managerjem in vodjo projekta. Glede na stopnjo izobrazbe so respondenti s srednjo in višjo izobrazbo o trditvi bolj neodločeni (približno 56 %), kot se strinjajo (približno 44 %), respondenti z visoko in univerzitetno izobrazbo pa se bolj strinjajo, kot so neodločeni. Kar 19,4 % respondentov z univerzitetno izobrazbo se popolnoma strinja s trditvijo, da se metodologija izvajanja projektnih aktivnosti pomembno razlikuje med managerjem in vodjo projekta.

Respondenti s srednje dolgo skupno delovno dobo (10–20 let) se manj strinjajo s trditvijo kot respondenti z daljšo delovno dobo (20 ali več let), medtem ko se osem respondentov z delovno dobo 20 ali več let s trditvijo popolnoma strinja.

Faze na projektu, za katere je pristojen manager ali vodja projekta, se pomembno razlikujejo. Z večanjem podjetja se zmanjšuje tudi delež neodločenih (v majhnih podjetjih 30,0 %, v velikih 8,8 %) in povečuje delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo (v majhnih podjetjih 6,7 %, v velikih podjetjih 29,4 %). Ne glede na velikost podjetja pa se večina respondentov s trditvijo popolnoma strinja.

Tudi z višanjem izobrazbe se respondenti bolj strinjajo s posta-

PREGLEDNICA 2 Test hi-kvadrat za razlike med pristojnostmi managerja in vodje projekta glede na velikost podjetja, izobrazbo in skupno delovno dobo respondenta

Test hi-kvadrat		Velikost podjetja	Izobrazba	Skupna delovna doba
Metodologija izvajanja projektnih aktivnosti se pomembno razlikuje med managerjem projekta in vodjem projekta.	χ^2 p		38,298 (0,004**)	22,373 (0,034*)
Faze na projektu, za katere je pristojen manager projekta ali vodja projekta, se pomembno razlikujejo.	χ^2 p	13,779 (0,032*)	38,736 (0,003**)	22,207 (0,035*)
Formalna funkcija managerja projekta in vodje projekta je ločena.	χ^2 p	17,798 (0,007**)	32,074 (0,022*)	24,446 (0,018**)
Obveznosti in odgovornosti managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo.	χ^2 p		41,086 (0,016*)	30,390 (0,016**)
Manager projekta in vodja projekta imata različna vodstvena znanja in sposobnosti odzivanja pri izvajanju projektov.	χ^2 p	13,247 (0,039*)	35,272 (0,009**)	20,584 (0,057)
Delovne naloge managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo.	χ^2 p		43,751 (0,008**)	32,844 (0,008**)

OPOMBE * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$. Vprašanje: Prosim, da na lestvici od 1 do 5 ocenite nekaj trditev o razlikah med pristojnostmi managerja in vodje projekta. Pri tem ocena 1 pomeni, da se s trditvijo sploh ne strinjate, in ocena 5, da se s trditvijo popolnoma strinjate.

vljeno trditvijo. Približno tretjina respondentov s srednjo izobrazbo je neodločenih (31,3 %), največji delež se strinja s trditvijo (68,8 %), nihče pa se s trditvijo popolnoma ne strinja. To pa se spremeni pri respondentih z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo, saj se delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, povečuje in zmanjšuje se delež neodločenih. Ne glede na izobrazbo pa se večinski delež respondentov strinja s trditvijo. Ugotovili smo tudi, da se z daljšanjem delovne dobe kaže tudi večje strinjanje s trditvijo. Slaba tretjina respondentov z delovno dobo 10–20 let je neodločenih (29,4 %), večinski delež (64,7 %) pa se strinja s trditvijo. Pri respondentih z daljšo delovno dobo se kaže večje strinjanje s trditvijo, saj se delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, poveča (20–30 let: 22,2 %, 30 ali več let: 54,5 %) in zmanjša delež neodločenih.

Formalna funkcija managerja in vodje projekta je ločena. Pri odgovorih na vprašanje o ločenosti formalne funkcije med vodilnima akterjema managerjem in vodjo projekta smo ugotovili, da je delež neodločenih največji pri respondentih v majhnih podjetjih (43,3 %) in najmanjši pri respondentih v velikih podjetjih ($n = 1$). Obratno se po-

polnoma strinja najmanj respondentov v majhnih podjetjih (16,7%), največ pa v velikih podjetjih (32,4%). Večinski delež respondentov se strinja s trditvijo ne glede na velikost podjetja, vendar je ta delež najmanjši v majhnih (40,0%) in največji v velikih podjetjih (58,8%).

Z višanjem izobrazbe se respondenti tudi bolj strinjajo s trditvijo, da sta funkciji *MP* in *VP* ločeni. Četrtnina respondentov s srednjo izobrazbo je neodločenih (25,0%), največji delež se strinja s trditvijo (68,8%), popolnoma se strinja le en respondent. To pa se spremeni pri respondentih z visoko in univerzitetno izobrazbo, saj se delež tistih, ki se s trditvijo popolnoma strinjajo, povečuje in zmanjšuje se delež neodločenih. Ne glede na izobrazbo se večina respondentov strinja s trditvijo, ta delež je največji pri tistih s srednjo (68,8%) in najmanjši pri tistih z univerzitetno izobrazbo (45,2%).

Z daljšanjem delovne dobe anketirancev se kaže tudi večje strinjanje s trditvijo in manjša neodločenost. Večina respondentov z delovno dobo do 20 let se strinja s trditvijo, medtem ko se slaba tretjina respondentov z 20–30 let delovne dobe popolnoma strinja (27,8%), takšnih respondentov s 30 ali več leti delovne dobe pa je kar 63,6%.

Obveznosti in odgovornosti managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo. Večinski delež respondentov s srednjo (75,0%), višjo (55,6%) in visoko (68,4%) izobrazbo se strinja s trditvijo, večina respondentov z univerzitetno izobrazbo (51,6%) pa se popolnoma strinja s trditvijo. Neodločenih respondentov je zanemarljivo majhen delež. Ugotovili smo tudi, da se s to trditvijo respondenti predvsem strinjajo ali popolnoma strinjajo.

Večina respondentov s skupno delovno dobo 10–20 let se strinja s trditvijo (76,5%). Pri respondentih z 20–30 let delovne dobe sta približno enaka deleža tistih, ki se strinjajo (41,7%), kot tistih, ki se popolnoma strinjajo (44,4%). Od respondentov s 30 ali več leti delovne dobe se večina popolnoma strinja s trditvijo (72,7%).

Manager in vodja projekta imata različna vodstvena znanja in sposobnosti za odzivanje pri izvajanju projektov. Večina respondentov v majhnih podjetjih se strinja s trditvijo (66,7%), večina v velikih podjetjih se popolnoma strinja (52,9%), v srednje velikih podjetjih pa sta deleža respondentov, ki se strinjajo, in tistih, ki se popolnoma strinjajo, popolnoma enaka (38,5%).

Večina respondentov s srednjo, višjo ali visoko izobrazbo se strinja s trditvijo, da imata manager in vodja projekta različna vodstvena znanja in sposobnosti za odzivanje pri izvajanju projektov. Slaba tretjina respondentov z visoko izobrazbo se popolnoma strinja s to trditvijo (31,6%). Tudi večina respondentov z univerzitetno izobrazbo se



SLIKA 2 Razlike v odgovornostih managerja in vodje projekta ($n = 91$; aritmetična sredina)

popolnoma strinja (58,1%), slaba tretjina pa se strinja (29,0%). Največji delež respondentov s skupno delovno dobo do 20 let se strinja s trditvijo, največji delež respondentov z delovno dobo nad 20 let pa se popolnoma strinja s trditvijo. Neodločenih je največ z delovno dobo 20–30 let.

Delovne naloge managerja in vodje projekta se pomembno razlikujejo. Največji delež respondentov s srednjo izobrazbo se strinja s trditvijo (62,5%), četrtnina je neodločenih. Deleža respondentov z višjo izobrazbo, ki se strinjajo oziroma popolnoma strinjajo s trditvijo, sta enaka (38,7%), dobra polovica respondentov z visoko izobrazbo se strinja (52,6%), dovršen delež se tudi popolnoma strinja (42,1%). Večji delež respondentov z univerzitetno izobrazbo se popolnoma strinja s trditvijo (61,3%), slaba tretjina pa se samo strinja (32,3%). Večinski delež respondentov s skupno delovno dobo do 20 let se strinja s trditvijo, večinski delež respondentov z 20 ali več leti delovne dobe pa se popolnoma strinja s trditvijo.

Rezultati raziskave nam na sliki 2 kažejo opredelitev respondentov glede na ključne odgovornosti, ki pripadajo managerju ali vodji projekta. Respondenti so ocenjevali, ali je za posamezno področje odgovoren eden ali drugi, lahko pa tudi oba projektna akterja. Iz značilne opredeljenosti anketirancev lahko razberemo, da sta tako manager projekta kot vodja projekta enako odgovorna za:

- sodelavce v projektu,
- komunikacijo z naročnikom.

Vodja projekta je odgovoren za:

- skrb za upoštevanje zakonov oziroma predpisov,
- komunikacijo s podizvajalci,
- komunikacijo z dobavitelji,
- komunikacijo/poročanje lastniku podjetja,
- komunikacijo/poročanje vodstvu podjetja,
- pozornost do družbenega okolja,
- spremljanje konkurence.

Manager projekta je odgovoren za:

- projektno skupino,
- odnos do političnih akterjev,
- komunikacijo z javnostjo in mediji,
- komunikacijo s finančnimi ustanovami,
- skrb za raziskavo tržišča,
- komunikacijo z zunanjimi vlagatelji.

Uporabili smo Spearmanov korelacijski koeficient – korelacijsko matriko. V nadaljevanju smo ugotovili, da obstaja statistično pomembna povezanost med:

- komunikacijo/poročanjem lastniku podjetja in izobrazbo (šibka negativna): respondenti z nižjo izobrazbo so bolj mnenja, da je komunikacija/poročanje lastniku podjetja med obveznimi nalogami managerja kot vodje projekta,
- komunikacijo/poročanjem vodstvu podjetja in glavno dejavnostjo podjetja (šibka pozitivna): respondenti iz drugih dejavnosti (negradbene, elektro-storitvene ali strojno-kovinarske) so bolj mnenja, da je komunikacija/poročanje vodstvu podjetja med obveznimi nalogami managerja kot vodje projekta,
- skrbjo za raziskavo tržišča in izobrazbo, delovno dobo (šibka negativna) in nazivom delovnega mesta (šibka pozitivna):
 1. respondenti z nižjo izobrazbo in krajšo delovno dobo so bolj mnenja, da je skrb za raziskavo tržišča med obveznimi nalogami managerja kot vodje projekta;
 2. respondenti z višjim nazivom delovnega mesta (direktorji projekta) so bolj mnenja, da je skrb za raziskavo tržišča med obveznimi nalogami managerja kot vodje projekta;
 3. pozornostjo do družbenega okolja in delovno dobro (šibka pozitivna): respondenti z daljšo delovno dobo bolj menijo, da je pozornost do družbenega okolja med nalogami obeh, tako managerja projekta kot vodje projekta.

PREGLEDNICA 3 Test hi-kvadrat za odgovornosti managerja in vodje projekta glede na izobrazbo, delovno dobo in naziv delovnega mesta respondenta

Test hi-kvadrat		Izobrazba	Delovna doba	Naziv del. mesta
Komunikacija/poročanje lastniku podjetja	χ^2 p	23,533 (0,024*)		
Skrb za raziskavo tržišča	χ^2 p	50,101 (0,000***)	44,478 (0,000***)	20,209 (0,010***)

OPOMBE * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, *** $p < 0,001$.

Za zgornje štiri spremenljivke, pri katerih se je pokazala statistično pomembna povezanost, za katere je odgovoren manager oziroma vodja projekta, smo v nadaljevanju izvedli še Pearsonov test hi-kvadrat. Statistično pomembne razlike so se pokazale pri dveh spremenljivkah, rezultati so predstavljeni v preglednici 3.

V nadaljevanju obravnavamo rezultate po posameznih odgovornostih managerja projekta ali vodje projekta glede na vzorec, ki smo ga zajeli v raziskavi.

Komunikacija/poročanje lastniku podjetja. Največ anketirancev z nižjo (srednjo) izobrazbo (53,3 %) meni, da sta za to področje enako pristojna oba, večina ostalih meni, da je bolj pristojen manager projekta. Z višjo izobrazbo (višjo, visoko in univerzitetno) jih večji delež meni, da je bolj pristojen manager projekta, preostali manjši delež (20–33 %) jih meni, da sta enako pristojna oba.

Skrb za raziskavo tržišča. Vsi respondenti s srednjo izobrazbo, razen enega, menijo, da je za to področje bolj pristojen manager projekta. Tudi vsi respondenti z višjo, visoko in univerzitetno izobrazbo so enotnega mnenja, da je bolj pristojen manager projekta.

Ne glede na delovno dobo vsi, razen dveh respondentov z delovno dobo do pet let, menijo, da je za to področje bolj pristojen manager projekta. Tudi ne glede na naziv delovnega mesta vsi, razen dveh respondentov, menijo, da je bolj pristojen manager projekta.

Sklepne ugotovitve

Glavni namen raziskave je bil ugotoviti, ali pri izvajanju projektov obstajajo razlike med managerjem projekta in vodjo projekta. Rezultati raziskave so pokazali, da se respondenti močno zavedajo pomembnosti razlikovanja funkcij, ki jih imata manager in vodja projektov. Njuna usklajena povezava in trdno zaupanje sta ključnega pomena pri izvajanju investicijskih projektov, še posebej v gradbenem, elektro- in strojno-storitvenem sektorju. Pri potrjevanju zastavljene raziskovalne hipoteze so se predvsem z višanjem izobrazbe

(višja, visoka in univerzitetna) respondenti bolj strinjali, da obstajajo razlike med pristojnostmi, ki jih imata manager in vodja projektov pri izvajanju projektnih aktivnosti. Poleg tega so se respondenti z daljšo delovno dobo (20 ali več let) močno strinjali s postavljeno trditvijo. Gradbeništvo je že v osnovi interdisciplinarna panoga, pri obsežni gradnji in projektih se praviloma srečujejo inženirji skoraj vseh strok. Iz izbranega raziskovalnega vzorca lahko razberemo, da ima večina respondentov pri projektnem delu naziv vodja projekta. V primerjavi s podobno slovensko raziskavo, ki jo je leta 2006 izvedel Aljaž Stare, smo ugotovili, da je imelo takrat kar 86,0 % zaposlenih vodilnih projektnih delavcev naziv vodja projekta, 5,0 % jih je imelo naziv koordinator projekta in le 3,0 % manager ali direktor projekta. Pri realizaciji zahtevnih projektov je potrebno usklajeno delovanje na prav vseh področjih, pa naj bodo gradbena, strojna, elektroinštalacijska ali druga spremljajoča kontrolna in nadzorna dela. Pri preverjanju naše raziskovalne hipoteze smo s pomočjo Spearmanovega korelacijskega koeficienta in izračuna aritmetične sredine ugotovili, da med respondenti večinoma prevladuje mnenje, da obstaja med delovnimi pristojnostmi in odgovornostmi managerja in vodje projekta pomembna razlika, ki jo je treba pri vodenju projekta zaznati in upoštevati. Sicer pa ugotovitev raziskave ne posplošujemo zunaj meja našega vzorca, ki temelji predvsem na investicijskih gradbenih projektih in njihovih spremljajočih dejavnostih.

Prav vsak projekt uresničuje edinstvene produkte v obliki izdelkov ali storitev po natančno določenih standardih in pravilih, na podoben način kot samostojno podjetje ali večja organizacija. Ta prepoznavnost in podobnost nista naključni, saj pri večjih investicijah začasni projekti zahtevajo sodelovanje ene ali več organizacijskih enot, kot na primer projekti skupnih vlaganj (angl. *joint ventures*), dokončna realizacija takšnih obsežnih investicij pa lahko traja nekaj let in več. Prav zaradi specifičnih, kompleksnih in koordinacijsko zahtevnih projektov je pomemben del vsakega managerskega procesa prav aktivno in učinkovito projektno vodenje, ki formalni položaj managerja in vodje deli na povsem različni funkciji s sicer podobnim ugledom, pa vendar s popolnoma različnimi nalogami in pristopom delovanja med trajanjem projektnega procesa.

Literatura

- Baker, S., in K. Baker. 2000. *The Complete Idiot's Guide to Project Management*. Indianapolis: Alpha Books.
- Burke, R. 1999. *Project Management: Planning & Control Techniques*. New York: Wiley.

- Cimerman, M., S. Jerman, R. Klarič in Z. Sušanj. 2003. *Manager, prvi med enakimi*. Ljubljana: gv založba.
- Hauc, A. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: gv založba.
- Kerzner, H. 2006. *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New York: Wiley.
- Leban, W., in C. Zulauf. 2004. »Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles.« *Leadership & Organization Development Journal* 25 (7): 554–564.
- Meredith, J. R., in S. J. Mantel. 2006. *Project Management: A Managerial Approach*. New York: Wiley.
- Meško Štok, Z. 2009. *Management znanja v sodobnih organizacijah*. Koper: Fakulteta za management.
- Možina, S. 2002. »Vodja in vodenje.« V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. S. Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Pene, D. 2012. »Vloga managerja projekta in vodje projekta pri izvajanju projekta.« Magistrska naloga, Fakulteta za management Univerze na Primorskem.
- Project Management Institute. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK vodnik)* 3. izd. Kranj: Moderna organizacija.
- Pučko, D. 2006. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., J. Kovač in F. Koletnik. 1993. *Management*. Ljubljana: gv založba.
- Rozman, R., in A. Stare. 2008. *Projektni management ali ravnateljjevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Stare, A. 2011. *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- Tracy, B. 2000. *Vrhunsko vodenje: ključ za uspešno in učinkovito vodenje v 21. stoletju*. Bled: Vernar Consulting.
- Young, T. L. 2000. *Successful Project Management*. London: Kogan Page.
- Yukl, G. 1994. *Leadership in Organizations*. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.