

Uvod v preučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju

dr. Jure Kovač

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija

e-pošta: jure.kovac@fov.uni-mb.si

Povzetek

Projektni management si je v svojem dosedanjem razvoju pridobil položaj zelo uspešnega in učinkovitega managerskega koncepta. Veliki razširjenosti projektnega načina dela sledi tudi razvoj teorije projektnega managementa. V prispevku so na kratko prikazani poudarki na področju preučevanja projektnega managementa v sodobnih razvitih okoljih ter kratek oris začetkov in razvoja projektnega managementa v našem okolju. Še posebno je izpostavljen koncept učinkovitega načina pretvorbe strateškega načrta v prakso s pomočjo projektnega managementa, ki ima v našem prostoru še poseben prostor.

Ključne besede: projektni management, razvoj teorije projektnega managementa, management, strateški management, povezanost, strategija, projekti

1. Uvod

Vsakdanje poslovno okolje se zelo hitro spreminja. Spremembe so globalne in revolucionarne. Metode in tehnike dela, ki so včeraj še veljale za uspešne in učinkovite, danes to niso več. Zato je razumljivo, da se tudi teorija managementa spreminja. Projektni management si je v svojem dosedanjem razvoju pridobil položaj zelo uspešnega in učinkovitega managerskega koncepta. V preteklosti je bila vloga projektnega managementa omejena zgolj na izvajanje enkratnih večjih in bolj kompleksnih nalog.

Nedvomno je projektni management kot način dela prevladoval – kar še danes velja – v velikih, enkratnih gradbenih podvigih, raziskovalnih projektih ali drugih oblikah velikega združevanja ljudi in drugih sredstev za izvedbo določene kompleksne enkratne naloge. Toda v zadnjih desetletjih je projektni način dela postal vse bolj razširjena oblika ter način dela tako v pridobitnih kot nepridobitnih organizacijah, s katero želimo povečati učinkovitost in uspešnost doseganja postavljenih ciljev.

Premike v uporabi in razumevanju projektnega managementa lahko zasledimo tudi v posameznih empiričnih raziskavah. V podjetjih, katerih proizvodnja ni projektno naravnana, je projektni management v veliki meri način zelo pogoste oblike dela – sicer druge ravni – managementa (Hauc, Kovač, Vrečko, 2002). V zadnjem obdobju pa lahko opazimo pomemben premik pri razumevanju in uporabi projektnega managementa, ki vse bolj postaja način dela v podjetjih, ki iščejo nove oblike in načine organiziranja poslovnega procesa z namenom doseganja boljšega konkurenčnega položaja. Prav tako se projektni management vse bolj uveljavlja v neprofitnih organizacijah, ki z zahtevo po večji učinkovitosti in kakovosti iščejo nove oblike delovanja.

2. Razvojna težišča preučevanja projektnega managementa

Veliki razširjenosti projektnega načina dela sledi tudi razvoj teorije projektnega managementa. Zadnjih dvajset let se je projektni management razvijal od systemskega vidika, prek ciljno usmerjene teorije do projektno usmerjenega managementa (Turner, 1993, Turner, 2000, Lock, 2000, Cleland in Ireland, 2000, Grün, 2004, Gardiner, 2005).

Uporaba projektnega načina dela je zelo stara. Lahko celo trdimo, da je človek vsa svoja velika dela ustvaril s pomočjo projektov (Hauc, 2007). Poudariti moramo, da pri tem nimamo v mislih projektnega načina dela, kot ga poznamo danes. Sodobni projektni management se je začel razvijati z velikimi vojaškimi projekti v 50. in 60. letih prejšnjega stoletja (v ZDA). To je bilo obdobje pospešenega uveljavljanja operacijskih raziskav na področju managementa ter razvoja tehnik obvladovanja načrtovanja sredstev (PERT in CPM) pri izvajanju projektov (Gardiner, 2005).

Tudi na strokovnem področju se je projektni management začel hitreje razvijati po drugi svetovni vojni. Eden od prvih strokovnih člankov s področja projektnega managementa je izšel leta 1959 v *Harvard Business Review* z naslovom *The Project Manager*. Vsebina članka, ki ga je napisal Paul Gaddis, je obsegala razmišljanje o delu projektnega managerja (Cleland, 1990).

Nadaljnji korak v razvoju teorije projektnega managementa je prinesla pospešena uporaba računalnikov in telekomunikacijske tehnologije v 70. letih prejšnjega stoletja. Osemdeseta in devetdeseta leta prejšnjega stoletja pa so bila zaznamovana s pospešeno aplikacijo projektnega načina dela na različna področja nepridobitne dejavnosti ter na prenos uporabe metod in tehnik projektnega pristopa na najvišjo raven managementa v podjetju (termini, ki jih v strokovni literaturi srečamo, so: *Project-based Management*, *Management by Project* ali *Project Oriented Management*). V prvem desetletju

novega stoletja pa lahko zasledimo okrepljeno iskanje odgovora na vprašanje o obvladovanju projektov v vse bolj kompleksnem večprojektnejem okolju.

Projektni management uvrščamo med poslovne znanosti. Avtorji, kot sta npr. van Zijl in Schelle, govorijo o projektnejem managementu kot o samostojni disciplini v okviru poslovnih znanosti. Zato danes razpolagamo z obširno strokovno literaturo s področja projektneja managementa in s sistematičnim strokovnim raziskovanjem na tem področju.

Avtorja Winter in Smith v svojem sklepnem poročilu o nadaljnjih usmeritvah na področju preučevanja projektneja managementa navajata naslednje premike pri raziskovanju projektneja managementa (Winter in Smith, 2006):

- Od koncepta življenjskega cikla projekta v smeri teorije kompleksnosti projektov in projektneja managementa. Torej od: preprostega modela projekta, zasnovanega na življenjskem ciklu, kot prevladujoči model projektov in projektneja managementa. In od: (pogosto nepreverjene) domneve, da je model življenjskega cikla dejanski teren (tj. dejanska realnost »tam zunaj« v svetu). V smeri: razvoja novih modelov in teorij, ki prepoznajo in razjasnijo kompleksnost projektov in projektneja managementa na vseh ravneh. In proti: novim modelom in teorijam, ki so jasno predstavljene kot le delne teorije kompleksnega okolja.
- Od koncepta projekta kot instrumentaliziranega procesa v smeri razumevanja projekta kot socialnega procesa. Torej od instrumentalnega življenjskega cikla slik projektov kot linearno zaporedje nalog, ki so izvedene na podlagi objektivnega bistva »tam zunaj«, z uporabo kodificiranega znanja, postopkov in metod ter na podlagi podobe projektov kot začasnih procesov apolitične produkcije. V smeri: konceptom in slikam, ki se osredotočajo na družbeno interakcijo med ljudmi, ki pojasni: tok dogodkov in človeške dejavnosti ter oblikovanje projektov (in stroke) v vrsti socialnih programov, praks, razmerij udeleženih strani, politike in moči.
- Od koncepta projektneja managementa kot ustvarjanja izdelka v smeri pojmovanja projektneja managementa kot instrumenta za ustvarjanje nove vrednosti. Torej od konceptov in metodologij, ki se osredotočajo na: izdelavo produkta – začasna produkcija, razvoj ali izboljšave fizičnega produkta, sistema ali zmogljivost itd. – in nadziran ter pregledan proti specifikaciji (kakovost), stroškom in času. Proti konceptom in okvirom, ki se osredotočajo na: dodano vrednost kot glavno žarišče projektov, programov in portfeljev. Vendar upoštevajte: »vrednost« in »korist« z mnogimi pomeni, povezanimi z različnimi nameni: organizacijskimi in individualnimi.
- Od zelo ozkega razumevanja in konceptualizacije teorije projektneja managementa v smeri multidisciplinarnе zasnove teorije o projektnejem managementu. Torej od konceptov in metodologij, ki so zasnovani na: ozki konceptualizaciji o tem, da se projekti začnejo z

dobro definiranim ciljem, podanim na začetku ter so poimenovani in zasnovani okoli ene same discipline, npr. projekt informatizacije, gradbeni projekti, projekti kadrovske službe itd. V smeri konceptov in pristopov, ki omogočajo: širšo in redno konceptualizacijo projektov, ki so multidisciplinarni, imajo več namenov, niso vedno vnaprej opredeljeni, ampak omogočajo odprtost za ponovna pogajanja.

- Od razumevanja učenja projektneja managementa kot osvajanja tehnik projektneja dela v smeri premanentnega procesa učenja. Torej od urjenja in razvoja, ki ustvari: strokovne delavce, ki lahko sledijo podrobnim postopkom in tehnikam, predpisanim z metodami in orodji projektneja vodenja, ki obsegajo nekatere ali vse ideje in domneve zgoraj predstavljenih delov »Od«, od 1 do 4. V smeri učenja in razvoja, ki omogoča: razvoj premišljenih zaposlenih strokovnih delavcev, ki so se sposobni učiti, delovati in se učinkovito prilagoditi zapletenemu okolju projekta, z izkušnjami, intuicijo ter pragmatično uporabo teorije in prakse.

3. Kratek oris preučevanja projektneja managementa pri nas

Projektni management v našem prostoru ni neznanka. Z različnimi oblikami prenosa znanja je njegov razvoj pri nas uspešno sledil razvoju v svetu. Velike zasluge za popularizacijo projektneja managementa v našem prostoru ima izvajanje izobraževalnih programov s področja projektneja managementa različnih fakultet in visokih šol¹. Tudi razne oblike dopolnilnega izobraževanja s področja projektneja managementa v našem prostoru obstajajo že zelo dolgo². Obžalujemo lahko samo, da je pri nas tako malo strokovne literature s tega področja.

Razvoj preučevanja projektneja managementa lahko razdelimo na naslednja obdobja³:

- **Preučevanje projektneja managementa pred letom 1970.** Navedeno obdobje (od 1950 do 1970) zaznamujejo prvi prenosi znanja s področja projektneja managementa v naš prostor. Največje torišče prenosa znanja s področja projektneja managementa je

¹ Prvi izobraževalni program s področja projektneja managementa je uvedel prof. Anton Hauc na VEŠK (danes EPF UM) leta 1974 (naslov predmeta je bil Organiziranje projektov). Pozneje so njegovemu zgledu sledile še druge fakultete, med njimi FOV UM, BF UL, EF LJ idr.).

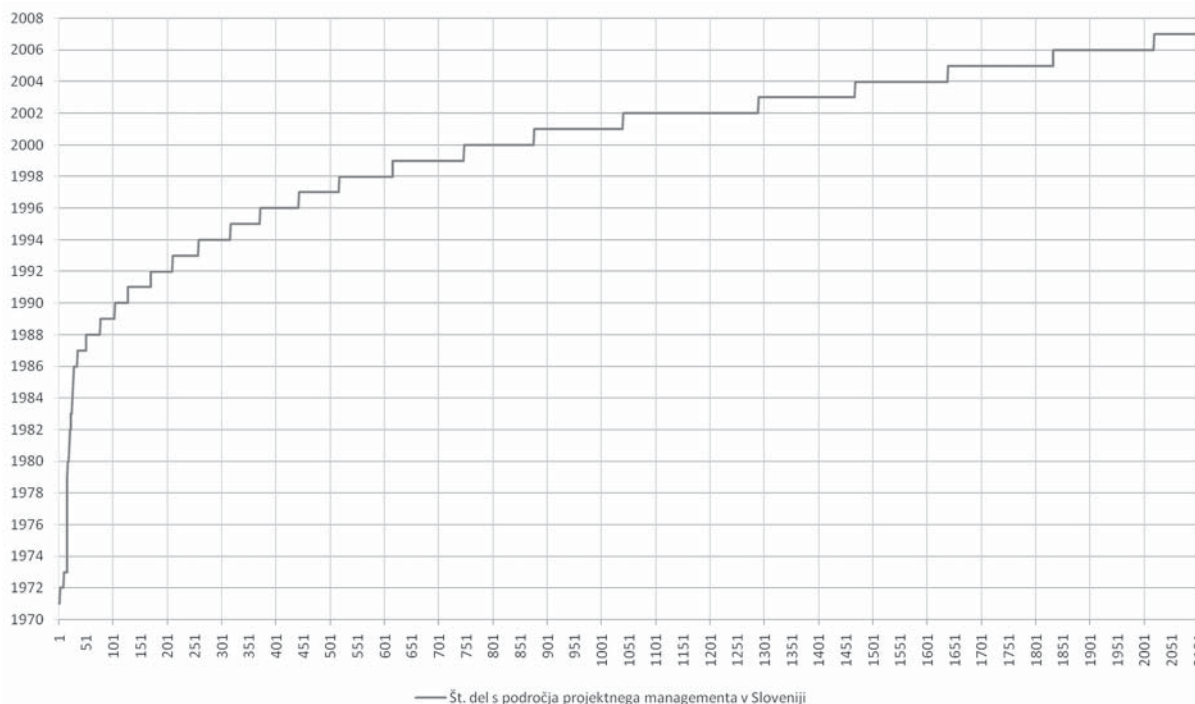
² Prisotnost obeh vodilnih svetovnih organizacij s področja razvoja projektneja managementa (IPMA in PMI) v našem okolju je tudi dokaz razvitosti preučevanja ter uporabe projektneja načina dela v našem okolju.

³ Naš namen ni izdelati in prikazati celovito analizo razvoja projektneja managementa v našem okolju, ampak kratko orisati razvoj misli projektneja managementa v našem prostoru. Retrospektivno poizvedbo smo opravili s pomočjo Tomaža Tomana iz knjižnice na FOV UM.

⁴ Prav je, da navedemo prve avtorje del s področja projektneja managementa pri nas z začetka 70. let prejšnjega stoletja. To so bili: Anton Hauc, Franjo Perič, Andrej Škarabot, Rudi Rozman, Ivanko Štefan, Štefan Kajzer, Ferdinand Marn idr. Od naštetih avtorjev najbolj izstopa Anton Hauc. Njegova bibliografija s področja projektneja managementa obsega 496 del.

na Fakulteti za strojništvo Univerze v Ljubljani. V vzajemnem katalogu (COBISS) lahko sicer zasledimo več kot 300 zadetkov s ključno besedo projekt, toda bolj podrobna analiza nam pokaže, da so to dela s področja projektiranja v strojništvu. Iz navedenega izbora pa je desetina del, ki so s področja uvajanja metod in tehnik projektne managementa. To so diplomska dela o uvajanju novih izdelkov, proizvodnih linij in novih tehnoloških postopkov s pomočjo projektne pristopa.

- Začetek pospešenega in lahko trdimo tudi sodobnega razumevanja teorije in prakse projektne managementa pri nas pomeni leto 1970⁴. Kot lahko iz tabele št. 1 lepo razberemo, je preučevanje projektne managementa dobilo pravi zagon po letu 1970 in se nadaljuje vse do današnjih dni.



Slika 1: Število del s področja projektne managementa v Sloveniji (N=2112)

Analiza strukture del s področja projektne managementa nam pokaže, da so teme, ki jih avtorji obravnavajo, zelo podobne smernicam preučevanja projektne managementa v razvitih gospodarskih okoljih (glej poglavje št. 2: Razvojna težišča preučevanja projektne managementa). Poudarjeni so problemi obvladovanja projektov v večprojektne okolju, integralni pristopi pri uvajanju projektne managementa, aplikacije projektne načina dela na področju nepridobitnih organizacij itd.

4. Raziskovanje povezovanja strateškega in projektne managementa

Poseben položaj v razvoju strokovnega področja projektne managementa v našem okolju pripada raziskovanju povezanosti med strateškim in projektne managementom. Oba navedena koncepta sta se začela razvijati v začetku šestdesetih let⁵ in sta se razvijala ločeno vse do poznih devetdesetih letih prejšnjega stoletja. Pri obeh navedenih managerskih konceptih se srečamo s težnjo po specializaciji, ki je pripeljala do razvoja obsežnih strokovnih področij s celovito teorijo in aplikativnim instrumentarijem. Od konca osemdesetih let oz. v začetku

devetdesetih pa lahko zasledimo težnje po povezovanju in združevanju obeh modelov.

Pri povezovanju projektne in strateškega managementa je v ospredju oblikovanje modela učinkovitega načina uresničevanja strategije podjetja s pomočjo projektne managementa⁶. Od takrat pa do danes se je projektne način uresničevanja strategije podjetja uveljavil v strokovnih krogih in občutno je poraslo število znanstvenih in strokovnih publikacij s tega področja.

Za razumevanje povezovanja med strateškim in projektne managementom je potrebno temeljito poznavanje obeh managerskih konceptov. Na kratko lahko povzamemo bistvo strateškega in projektne managementa.

Bistvo strateškega načrtovanja je oblikovanje strategije podjetja. Strategijo lahko opredelimo kot oblikovano smer razvoja podjetja, ki opredeljuje dolgoročne razvojne usmeritve podjetja. V podjetjih ločimo: glavno, poslovno in funkcijsko strategijo. Opredeljene strategije pomenijo oporo oz. okvir managerju za sprejemanje odločitev o alokaciji sredstev ter pri vsakodnevnem delovanju. Strateški management se je razvil iz potrebe po oblikovanju učinkovitega sistema udejanjanja strategije podjetja. Strateški management je nadgradnja strateškega načrtovanja v smeri izvedbene in nadzorne faze. Pomeni celovit koncept oblikovanja, uresničevanja in nadzora

strategije podjetja. Za razliko od strateškega načrtovanja, pri katerem je v ospredju oblikovanje in postavljanje smeri razvoja, je pri strateškem managementu poudarjeno prilagajanje okolju ob upoštevanju dolgoročnih ciljev razvoja podjetja.

Udejanjanje strateškega managementa v praksi poteka prek procesa strateškega managementa. Ta proces je sestavljen iz večjega števila med seboj logično povezanih delnih procesov, faz in aktivnosti (od analize in predvidevanja okolja, analiziranja podjetja, določanja temeljne usmeritve podjetja, ki obsega oblikovanje vizije, poslanstva in strateških ciljev, oblikovanje strategije podjetja (glavne, poslovnih in funkcijskih) ter uresničevanje strategije podjetja, ki zajema: oblikovanje organizacijske strukture, strategiji primerne organizacijske kulture in nadzora nad celotnim procesom strateškega managementa.

Na drugi strani pa pomeni projektni management izvajanje funkcij managementa, ki so potrebne za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Poleg znanih funkcij managementa mora projektni manager še posebno pozornost nameniti aktivnostim integracije in povezovanja projekta z okoljem. Aktivnosti integracije omejujejo funkcijo projektnega managementa na izvedbeno raven. Na izvedbeni ravni se projektni management udejanja prek t. i. življenjskega cikla projekta (oz. faz projekta).

Osnovne faze pri večini projektov vključujejo: opredelitev izhodišč projekta (namen, cilji, okolje in možnosti), definiranje izvedbe (sredstva, oblika in način izvedbe, načrti), izvedba projekta in zaključek ter predaja rezultatov projekta. Celoten proces predpriprave, izvedbe in zaključevanja projekta je zelo kompleksen splet različnih, razmeroma samostojnih sklopov aktivnosti, ki se med seboj razlikujejo tako po vsebini kot po načinu izvedbe. V strokovni literaturi lahko za označevanje navedenega procesa zasledimo naslednje termine: faze projekta in življenjski cikel projekta. V zadnjem obdobju pa oba nadomeščata pojma zagon in izvedba projekta. Bistvo zagona projekta je, da so v eni fazi združene vse potrebne aktivnosti do začetka izvajanja projekta. Rezultat zagona projekta je zagonski elaborat, ki vsebuje vse pomembne elemente za izvajanje projekta.

Kot temeljno izhodišče za postavljanje ciljev in strategije projekta uporabljamo cilje in postavljene strategije podjetja, s katerimi morajo biti projekti usklajeni. Zato je osnovno vodilo pri postavljanju cilja projekta, medsebojna usklajenost poslovnih ciljev in ciljev projekta. Cilji projekta morajo izhajati iz ciljev podjetja torej iz postavljene strategije podjetja.

V svetovni strokovni literaturi zelo težko zasledimo obsežna dela s področja prikaza razsežnosti povezovanja projektnega in strateškega managementa. Res lahko v zadnjem obdobju zasledimo vse več del s področja strateškega managementa, ki pri prikazu implementacije strategije vključujejo tudi projektni pristop (npr. Macmillan in Tampoe, 2000). Toda celovitih del, posvečenih samo prikazu metodike povezovanja med strategijo in projekti, je zelo malo⁷. Kot primer strokovnih publikacij, ki predstavljajo celovit prikaz povezovanja med strategijo in projekti, lahko navedemo dve najnovejši deli.

Prvo delo je knjiga *Projektni management* avtorja Antona Hauca iz leta 2002 (dopolnjena in spremenjena

izdaja 2007). V njej avtor prikaže razsežnosti projektnega managementa v povezavi s strateškim načrtovanjem razvoja organizacij.

Za naše razmišljanje o povezanosti med strategijo in projekti je predvsem zanimiv tisti del knjige, v katerem je natančno prikazano razmišljanje avtorja o integraciji med strategijo in projekti. Po mnenju avtorja so »projekti rezultat procesa oblikovanja strategij. Gre za to, da se strategije pretvorijo v projekte, ki jih podjetje v nekem časovnem zaporedju tudi izvaja« (Hauc, 2002). Za uspešno in učinkovito pretvorbo strategij v projekte je po njegovem mnenju potrebno, da se »projektni management vključi že v oblikovanje strategije, tako da lahko čim prej začne voditi pripravo zagona projekta. Pri tem pa je nujno, da se v procesu priprave zagona projekta sproti sprejemajo vse potrebne strateške in projektne odločitve (Hauc, 2002).

Avtor Hauc vpelje nov termin, t. i. »zagon strategij«, ki po njegovem mnenju pomeni »proces pretvorbe strategij v projekte ob hkratni pripravi zagona projekta, s tem da se strateške odločitve prenesejo v pripravo zagona projekta in njegovo izvajanje do vnaprej določene točke v izvajanje projektov ob hkratnem stalnem vključevanju ukrepov v zvezi z vplivi sprememb (Hauc, 2002).

Izvedba definiranih projektov na osnovi postavljene strategije poteka s pomočjo strateškega projektnega načrta. »Strateški projektni načrt združuje vse projekte in druge razvojne aktivnosti za izvedbo strateškega razvojnega programa, in sicer po naslednjih načelih:

- načelo logične povezanosti,
- načelo časovnih prioritet, govorimo o časovno izvedbeni strategiji,
- načelo optimalizacije izvajalskih možnosti (Hauc, 2002).

Drugo delo je knjiga *Strateški projektni management avtorjev Tonyja Grundyja in Laure Brown*, prav tako iz leta 2002. Po mnenju avtorjev je težava pri povezovanju med strategijo in projekti v tem, da managerji v podjetjih projektov ne dojemajo oz. povezujejo s strategijo, temveč jih dojemajo kot relativno samostojne kompleksne naloge (Grundy, Brown, 2002). Zato je treba, po mnenju avtorjev, vzpostaviti identifikacijsko povezanost med strategijo in projekti. To se lahko doseže s pomočjo izbire manjšega

⁵ Začetki sistematičnega strokovnega razvoja projektnega managementa segajo že v petdeseta leta. Strateško načrtovanje se je začelo uveljavljati in razvijati v šestdesetih letih prejšnjega stoletja.

⁶ To je bila tudi osrednja tema 14. svetovnega kongresa IPMA leta 1998 v Ljubljani. Na področju preučevanja povezanosti med strateškim in projektnim managementom pripada začetna vloga slovenskemu Združenju za projektni management. Pri tem je ima največ zaslug prvi predsednik Slovenskega združenja za projektni management prof. Anton Hauc. Prvi posveti na temo s področja povezovanja med strategijo in projekti so bili organizirani na njegovo pobudo leta 1987 z naslovom *Projekti in razvoj v Cankarjevem domu* v Ljubljani. V okviru EPF-PMI, ki ga vse od ustanovitve vodi prof. Anton Hauc, je že leta 1993 izšla monografija z naslovom *Projektno organiziran strateški management*. To je bilo tudi eno od prvih del iz navedenega področja nasploh. Pred več kot desetimi leti so bili tudi naslovi strokovnih publikacij in člankov s področja projektnega uresničevanja strategije zelo redki.

⁷ Eden od pomembnih razlogov za majhno število del z navedenega področja je v kompleksnosti obeh managerskih modelov. Za izdelavo modela povezovanja med strategijo in projekti je potrebno temeljito poznavanje tako strateškega kot projektnega managementa. Zahteva po specializaciji pa pred strokovnjake postavlja težnjo po doseganju odličnosti na specifičnem strokovnem področju.

števila t.i. »breakthrough projects« (največ treh), ki bi jasno povezali naše temeljne strateške usmeritve z aktivnostmi na izvedbeni ravni. Tako bi managerji in zaposleni v podjetju dobili zelo nazorno predstavo o načinu realizacije naše strateške usmeritve (Grundy, Brown, 2002).

Težave, ki jih Grundy in Brown zaznavata pri povezovanju med strategijo in projekti, so po njunem mnenju v tem, da so strategije velikokrat zelo splošno napisane. Zato so lahko definirani projekti pomemben element strateških analiz (Grundy, Brown, 2002). Definiranje projektov je po mnenju avtorjev najbolj kritična faza strateškega projektne managementa. Pri opredelitvi projektov (ki izhajajo iz postavljenih strategij) Grundy in Brown postavljata strateško projektno ocenitev na pomembno mesto. Po njunem mnenju je potrebno strateško analizo projekta izvesti podobno kot pri uvajanju novega izdelka ali storitve (Grundy, Brown, 2002).

5. Stičišča strategij in projektov

Na osnovi kratke analize strokovne literature s področja raziskovanja povezovanja strateškega in projektne managementa ugotavljamo, da se njihovo število sicer počasi, toda vztrajno povečuje. Implementacija strategije s pomočjo projektne pristopa je v zadnjem času dobila svoj prostor tudi v knjigah s področja strateškega managementa. Temeljni kamen modela povezanosti med strateškim in projektne managementom pomeni prikaz povezanosti med strategijo in projekti. V novejši strokovni literaturi lahko zasledimo določene predloge o oblikah in način povezovanja med strategijo in projekti. Po problemskih sklopih lahko identificiramo naslednja področja, ki se pri povezovanju med projekti in strategijami pojavljajo:

- Stopnja opredeljenosti pri strategiji in projektih. Pri zagonskem elaboratu projekta je stopnja opredeljenosti precej drugačna kot pri definiranju strategije (ne glede na to, o kateri vrsti strategije govorijo). Zato je smiselno zasnovati povezanost med strategijo in projekti že v fazi strateških analiz. Strateške analize imajo precej višjo stopnjo opredeljenosti kot zapisane strategije.
- Razvoj skupnega instrumentarija in analitičnih metod. Dosedanji razvoj projektne in strateškega managementa je pripeljal do pojava številnega analitičnega instrumentarija na področju definiranja in izvajanja projektov ter oblikovanja strategij. Težava je v tem, da skupnih analitičnih metod ni. V mislih imamo npr. strateški projektne portfelj kot metodo za ovrednotenje projektov ali preverjanje zapisanih strateških usmeritev.
- Večdimenzionalnost povezav med strategijami in projekti. Zelo redko se pojavi situacija, da za realizacijo postavljene strategije zadostuje en sam projekt. V večini primerov je to program projektov, kar pomeni, da z več različnimi projekti uresničimo zapisano strategijo podjetja. To hkrati pomeni, da je povezava med strategijo in projekti večrazsežna.

- Premik v uporabi projektne načina dela iz druge hierarhične ravni na prvo hierarhično raven v podjetjih. To zagotavlja uspešnost in učinkovitost procesa implementacije strategije podjetja. Poleg navedenega premika v težišču aktivnosti najvišjega managementa ugotavljamo, da je najvišje vodstvo podjetja vključeno tudi v proces projektne managementa.

6. Sklep

Projektne management je star več kot pol stoletja in je danes vsesplošno uveljavljen managerski koncept. Lahko celo trdimo, da ni delil usode velikega števila managerskih konceptov, ki se bliskovito pojavijo, zažarijo v vsej svoji slavi in potem tiho izginejo iz vsakdanje managerske prakse. Za projektne management lahko trdimo ravno nasprotno. V managersko prakso je stopil kot instrument načrtovanja ter se postopno razvil v celovito in vsestransko uporabljeno managersko orodje za obvladovanje kompleksnih nalog.

V Sloveniji se je projektne management začel hitreje razvijati z več kot desetletno zamudo. V 70. letih smo zasledili prve objave s področja preučevanja in uvajanja projektne managementa pri nas. Od takrat pa do danes sta se teorija in praksa s področja projektne managementa v našem okolju močno razvili. Lahko trdimo, da je stopnja razvitosti projektne managementa na primerljivi ravni (ali vsaj dosti ne zaostaja) za gospodarsko razvitimi okolji.

Dosedanje pojmovanje projektne managementa v podjetjih je bilo usmerjeno na uvedbo metode in tehnik projektne načina dela pri izvajanju kompleksnih, enkratnih in ciljno opredeljenih nalog. Zato se je v večini primerov v podjetju izoblikovala določena dopolnilna organizacijska struktura, s pomočjo katere so bili projekti izvedeni.

Od začetka devetdesetih let lahko opazimo pomembne premike na tem področju. Projektne management ne ostaja v okviru druge ravni managementa podjetij, temveč vse bolj postaja način in oblika dela najvišjega managementa. Navedeni premik je nujen za oblikovanje modela strateškega projektne managementa. V sklopu navedenega managerskega modela pripada povezanosti med strategijo in projekti ključna vloga. Preučevanje povezanosti med strategijo in projekti ima v našem okolju poseben položaj. V skupno zakladnico znanja s področja projektne managementa so na temo povezovanja strateškega in projektne managementa prispevali tudi naši strokovnjaki.

Termini, kot so: projektne strateški načrt, projektne zagon strategij, strateški projektne portfelj in drugi, so novost v modelu strateškega projektne managementa. Izpostavljajo vprašanje, kako v razmerah, ki so posledica vse večje globalne konkurenčnosti, oblikovati in izvajati strategijo poslovanja in razvoja. Navedeno vprašanje ni aktualno samo za management profitnih organizacij, temveč tudi za managerje in lastnike v neprofitnih organizacijah. Projektne pristop na področju strateškega usmerjanja razvoja lahko zelo veliko prispeva k povečani učinkovitosti in uspešnosti organizacij.

7. Viri in literatura

Cleland, D. I., Ireland, L. R. (2000): *Project Manager's Portable Handbook*, McGraw-Hill, New York.

Cleland, D. I., Ireland, L. R. (2007): *Project Manager's Handbook, Applying Best Practices across Global Industries*, McGraw-Hill, New York.

Gardiner, P. (2005): *Project Management*, Palgrave Hampshire.

Grundy, T., Brown, L. (2002): *Strategic Project Management*, Thomson Learnig, Lodon.

Grün, O. (2004): *Taming Giant Projects*, Springer, Berlin.

Hauc, A. (2002): *Projektni management*, GV, Ljubljana.

Hauc, A. (2007): *Projektni management* (druga dopolnjena in spremenjena izdaja), GV, Ljubljana.

Hauc, A., Kovač, J., Vrečko, I. (2002): *Projektni management v slovenski industriji*, Zbornik referatov Forum 2002, ZPM, Maribor.

Lewis, P. J. (2001): *Fundamentals of Project Management*, Amacon, New York.

Lock, D. (2000): *Project Management*, Gower, Hampshire.

Macmillan, H., Tampoe, M. (2000): *Strategic Management*, Oxford University Press, Oxford.

Phillips, J. J., Bothell, T. W., Snead, L. G. (2002): *The Project Management Scorecard*, Elsevier Science, New York.

Turner, R. J. (1993): *The Handbook of Project-based Management*, McGraw-Hill Book Company, London.

Turner, R. J. (2000): *Gower Handbook of Project Management*, Gower, Vermont.

Winter, M., Smith, C. (2006): *Final Report, Rethinking Project Management*, na http://www.mace.manchester.ac.uk/project/research/management/rethinkpm/pdf/final_report.pdf

Zijl, van N., Lang, R., Burger, R., Sutter, H., in Banthien, C. (1988): *Projektmanagement*, Die Orientierung, Schweizerische Volksbank, Bern.

dr. Jure Kovač je izredni profesor za področje organizacije in managementa na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Temeljna področja njegovega raziskovanja so: proučevanje strateškega in projektnega managementa, teorija organizacije in teorija managementa. Njegova strokovna bibliografija obsega preko 300 enot.