

Pomen inovativnosti za uspešnost projektnega delovanja in pomen projektnega delovanja za vzpodbujanje inovativnosti

Igor Vrečko, Anton Hauc

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za projektni management, Razlagova 14, 2000 Maribor, Slovenija
e-pošta: igor.vrecko@uni-mb.si; anton.hauc@uni-mb.si

Povzetek

Velika hitrost in permanentnost spreminjanja poslovnega okolja, kar je posebej karakteristika »nove« ekonomije, predstavlja idealno okolje za številni porast projektov in projektnega poslovanja, usmerjenega v podporo in razvoj podjetij, saj se na izzive okolja podjetja odzivajo s povečanjem dinamike in obsega projektnega poslovanja. Ob vse večjem številu projektov pa se pogosto dogaja, da se izvajanje projektov prične, da pa se nikoli ne zaključijo oziroma so prekinjeni pred predvidenim koncem. To seveda vodi do izpada poslovnih učinkov, kar je vsekakor lahko strateška poslovna napaka. Nadalje je še večji segment projektov, ki se sicer izvedejo, vendar z (večjimi ali manjšimi) odstopanji od prvotno postavljenih ciljev in pričakovanj. Torej lahko samo manjši del vseh projektov – govorimo o približno 30% projektov (kot so pokazale različne raziskave, na primer zadnja od Standish Group, 2009) – označimo kot uspešno in učinkovito izvedene projekte. Zaradi potrebe po izboljšanju učinkovitosti in uspešnosti realizacije projektov, so v preteklosti znanstveniki in strokovnjaki stroki projektnega managementa ponudili veliko število razvojnih predlogov in konceptov. Med te je po našem mnenju potrebno uvrstiti tudi potrebo po okrepitevi in pojasnitvi povezave med strateškim, projektnim in inovacijskim managementom, kar je predmet obravnave tega prispevka. Opredeljujemo in analiziramo štiri modele integriranja projektnega in inovacijskega managementa, in sicer inovativnost v procesu projekta, inoviranje skozi proces projekta, inovativnost v projektne managementu ter projektne management kot inovacijo s tem, da hkrati oblikujemo tudi inovacijski model projektne izvajanja strategija oz. zagona strategij (Strategy-start up).

Ključne besede: projekt, projektno poslovanje, projektne management, invencije, inovacije, inovacijski management, projektne družba

1. Uvod

Sodobno poslovno okolje, okarakterizirano s hitrimi in stalnimi spremembami ter pojavljanjem različnih strateških kriz, se je izkazalo kot glavni razlog za številni razrast projektov in projektne delovanja, usmerjenega v podporo in razvoj poslovanja podjetij in drugih organizacij¹ (Dietrich in Lehtonen, 2005; Shenhar in Dvir, 2005; Leintz in Rea, 1995). Gre za povečanje obsega projektne poslovanja (Hauc, 2002, 2007), ki zajema vse potrebne projekte za rast in razvoj PS, vključno z urgentnimi projekti prilagajanja novim razmeram. PS načrtujejo in izvajajo projektne poslovanje s strateškimi upravljalnimi procesi od oblikovanja poslanstva in vizije, oblikovanja strategij, njihove pretvorbe v projekte, programe projektov, izbora projektov (portfelji projektov), priprave zagonov projektov, izvajanje projektov in zagon eksploatacij, ki jo omogočajo projektne rezultati. Del projektne poslovanja se lahko načrtuje tudi z letnimi poslovnimi načrti, lahko pa se pojavlja zaradi urgentnega prilagajanja spremembam in prilikam poslovanja ter okolju nasploh. Gre za procese, ki morajo biti inovativni in glede na konkurenco izvirni, saj je že oblikovanje strategije, ki zagotavlja PS konkurenčno prednost, inovacijski dosežek. To ne velja samo v primerih, ko PS uspešno projektne

izvaja svoje strategije in uspešno posluje, ampak tudi v primerih, ko se pojavijo težave, ki zahtevajo spremembo strategij in urgentno ukrepanje.

Enako je potrebna inovativnost pri obvladovanju sprememb v okoljih PS, ki lahko privedejo do resnih poslovnih težav. Če je bil pred pojavom gospodarske krize poudarek na projektih za doseganje konkurenčnih in strateških prednosti, so sedaj prioritetni projekti, ki morajo zagotoviti izhod iz krize. To zahteva na eni strani projekte racionalizacije poslovanja s poudarkom na zniževanju stroškov in na drugi strani projekte razvoja novih načinov osvajanja tržišč, prehodov na izdelke in storitve, ki lahko zagotovijo povečevanje prodaje in podobno. Vzporedno pa je potrebno izvajati tudi tiste strateško izbrane projekte, ki bodo zagotovili novo rast in razvoj po končanju krize, so pa bili že pred pojavom strateško načrtovani. Strateško je namreč nesprejemljivo, da bi PS dali v sedanjih situaciji prednost samo projektom izhoda iz krize in pri tem zanemarila projekte, ki naj bi zagotavljali nove prednostne inovativne strategije. Pogosto se namreč tem projektom v kriznih težavah dodeli status čakanja (stand-by) ali se jih celo ukine. Potrebne so torej nove strategije in s tem novi projekti, novi portfelji projektov, ki odredajo obseg in dinamiko projektne poslovanja. Gre za inovativnost odgovornega managementa, ki mora najti novo strategijo in projekte ne samo za izhod iz krize, ampak tudi za nadaljnji razvoj po poenjanju krize. Ob tem se postavlja vprašanje ali imajo PS organiziran takšen dinamičen ter

¹ Podjetja in druge profitne in neprofitne organizacije bomo v nadaljevanju obravnavali skupno in pojmovali kot poslovni sistemi ter jih označevali s kratico PS.

inovativen strateški in projektni management, ki bo lahko obvladoval novo projektno poslovanje, ki bo posledica nove strategije in iskanja izhoda iz krize, in ki bo to zmožgal delovati dovolj urgentno? In ali lahko ohranjajo in hkrati tudi povečujejo inovativnost ne samo pri oblikovanju te nove strategije – gre za strateško inovativnost, o čemer govorimo kasneje – ampak tudi v vseh fazah priprave in izvajanja projektov. Projekt lahko vsekakor označimo kot proces izvajanja inovacijskih zamisli in rešitev, saj je časovno omejen proces ustvarjanja nekaj novega, kaj prej še ni obstajalo, kar še kako velja za znanstveno-raziskovalne projekte.

2. Strategije in projektno poslovanje

PS so se na nove izzive okolja odzvali z večanjem konkurenčnosti, povečano ponudbo izdelkov in storitev, inoviranjem poslovnih procesov, skrajševanjem časov vstopanja na trge in podobno, kar so dosegali z vse večjo dinamiko projektnega poslovanja. V obdobju zadnjih 10 letih so PS izkazovali vse večje potrebe po inoviranju na vrsti razvojnih in poslovnih področjih in po vse intenzivnejšem projektne izvajanju svojih strategij, kar je od njih zahtevalo, da uvedejo različne (boljše) modele projektnega managementa. To je privedlo do povečanja stopnje projektne zrelosti PS ter preoblikovanje teh sistemov v celovito projektno organizirane sisteme (Hauc, 2002, 2007; Thiry in Deguire, 2007). O tej nujni preusmeritvi organiziranosti PS sta opozorila že leta 1999 tudi Turner in Keegan. Projektno usmerjeno organiziranje postaja sodobna poslovna paradigma, ki se je razvila kot posledica nujnega obvladovanja nestabilnosti trgov ter hitro spreminjajoče se tehnologije in prilagajanj poslovanja stalno novim izzivom. Je tudi posledica vse intenzivnejše inovativnosti in razvoja inovacijskega managementa nasploh. Potreba po inoviranju v okolju stalno prisotnih in nepredvidenih sprememb zahteva hitro prilagajanje in organiziranje virov in izvajalcev razvojnih in poslovnih aktivnosti in projektov (Vrečko, 2006, 2007). V bistvu se prehajanje na vse intenzivnejšo projektno usmerjeno organiziranost v PS lahko interpretira tudi kot (nov in drugačen) odziv PS na spremembe v širšem družbenem in poslovnem okolju ter se tako lahko smatra tudi kot inoviranje delovanja gospodarstva in družbe (Anbang in Xianwei, 2007).

S povezovanjem projektov s strategijami v smeri projektne usmerjenega strateškega managementa, kjer gre za povezovanje in združevanje strateškega in projektnega managementa (Hauc, Kovač, Semolič, 1993, 1998; Cleland, 1999; Kovač, 1998) je postopoma prihajalo tudi do povezovanja projektov s poslovanjem in pojmi projektne usmerjeno poslovanje (Gareis, 2002), projektne poslovanje, multiprojektne okolje, multiprojektne organiziranost itd. Vse navedeno nakazuje na potrebo po celovitem obvladovanju vseh projektov, ki jih PS morajo izvajati ne glede na to, ali se z njimi izvajajo strateški razvojni programi, letni poslovni načrti ali pa so posledica nujnega prilagajanja spremembam, ki vplivajo na rast in razvoj PS. Tudi Artto in Wikström (2005) poudarjata strateški pomen projektov za celovito poslovanje PS

in opredeljujeta projekte kot nujne elemente celotnega poslovanja PS, kot osrednji del razvoja PS ter kot strateški vzvod in orodje za ohranjanje konkurenčnosti PS.

Posebej pa je potrebno izpostaviti projektne usmerjene PS, ki izvajajo eksterne projektne poslovanje z vrsto projektov, za katere so sklenjene pogodbe z zunanjimi naročniki (primer gradbeništvo, orodjarne, inženiringi, raziskovalno-razvojna podjetja itd.). Poleg tega poslovanja, označujemo ga tudi kot eksterne projektne poslovanje (Hauc, 2007), pa se v teh PS odvija še interno projektne poslovanje, ki zajema projekte, s katerimi se zagotavlja večja konkurenčnost in izvajanje strateških razvojnih programov. Pri teh PS je potreba po celoviti projektne organiziranosti kompleksnejša zahteva, saj ni potrebno posebej poudarjati, da učinkovit in uspešen projektne management za obvladovanje eksterne projektne poslovanja že v osnovi pomeni konkurenčno prednost.

Zaradi omejenosti virov, s katerimi razpolaga praviloma sleherni PS, je potreba po učinkovitem in predvsem uspešnem izvajanju številnih strateških in drugih projektov zelo velika. Rešitev tega problema pa ni enostavna (Lycett in ostali, 2004, Morris in Jamieson, 2004; Shenhar in Dvir, 2004, 2005), še toliko bolj kompleksna pa postane v obsežnem projektne poslovanju, ki tvori svojstveno multiprojektne okolje v PS, kjer poteka več projektov različnih namenov hkrati (Platje in ostali, 1994; Turner in Speiser, 1992). Do podobnih spoznanj so v svojih raziskavah prišli tudi Fricke in Shenhar (2000) ter Engwall (2001). Po drugi strani pa raziskave kažejo (Standish Group, 2009), da se skoraj 25 % vseh projektov nikoli ne konča in so tako opredeljeni kot strateška oziroma poslovna napaka, drugih skoraj 45 % projektov pa se sicer izvede, vendar z (večjimi ali manjšimi) odstopanji od prvotno postavljenih ciljev in pričakovanj. Torej lahko le približno 30 % projektov označimo kot uspešno in učinkovito izvedene. Če pa podrobneje pogledamo projekte, povezane z inovacijami, je njihova stopnja uspešnosti še bistveno nižja in sicer celo manjša od petih odstotkov (Nussbaum in ostali, 2005).

Glede na navedene podatke o uspešnosti izvajanja projektov se porajajo logična vprašanja, kje so ovire za doseganje boljših rezultatov izvajanja projektov in s tem projektne poslovanja, kje se najpogosteje delajo napake ter posledično, kaj lahko v zvezi z vsem tem storimo. To so vprašanja, na katera poskušajo z različnih zornih kotov podati odgovor številni raziskovalci in strokovnjaki s področja projektnega managementa. Med njimi lahko zasledimo tudi pomemben segment prispevkov, ki utemeljujejo potrebo po močnejšem teoretičnem in praktičnem povezovanju strategij / strateškega managementa, področij projektov / projektnega managementa ter inovacij / inovacijskega managementa, kot načinov za doseganje boljših poslovnih rezultatov PS. Hkrati pa nekateri (na primer Shenhar, 2001) opozarjajo, da je potrebno pri tovrstnih integriranjih biti previden, saj razvoj omenjenih managementov ni na enaki razvojni stopnji. Tako mnogi vidijo projektne management, za razliko od inovacijskega in strateškega managementa, še v zgodnjih začetkih teoretičnega razvoja. Shenhar (2001) kot enega od argumentov proti samoumevnosti takšne integracije navaja primer (že) tradicionalne delitve inovacij na radikalne in inkrementalne. Gre za dobro znano tipologijo Nelsona in Winterja (1982), ki jo

pogosto zasledimo v literaturi s področja inovacijskega managementa in je pogosto osnova za različne študije; takšnih konceptov, ki bi v literaturi postali »standard«, s področja projektnega managementa še ni.

3. Inovacijski management v procesu projektnega izvajanja strategij

Je projekt kot proces ustvarjanja nekaj novega, kar prej ni obstajalo inovacijski dosežek in je to inovacijski proces? Je proces projektnega izvajanja strategij inovacijski proces? Je postavitev nove strategije v sedanjih pogojih poslovanja in kriz inovacija ali ne, posebno če se izkaže za uspešno? Lahko govorimo o strateškem managementu, ki ima nalogo oblikovanja strategij, identificiranja projektov za njihovo izvajanje in določitev portfeljev projektov ob upoštevanju strateških ciljev in obstoječih, praviloma nezadostnih zmogljivosti, kot o inovacijskem managementu? Enako si lahko postavimo vprašanje glede projektnega managementa, ki se vse bolj povezuje s strateškim managementom in ima nalogo priprave zagonov projektov od dokončnega oblikovanja vseh ciljev, v navezi s strokovnimi nosilci je vključen v določitev vsebin projektov (npr. koncept novega izdelka, ki ga bo PS uvedel na tržišče, novo tehnologijo proizvodnega procesa, nove rešitve logistike, osvajanja tržišč itd.) ter naloge pripraviti vse potrebno za izvedbo projektov, ki naj bi bile konkurenčno hitre in seveda stroškovno optimalne s tem, da se bodo zagotovili planirani ekonomski ali drugi učinki, predvideni s strategijo in letnimi poslovnimi načrti. Vse bolj prihaja do spoznanja, da je potrebna inovativnost v vseh fazah nastanka projekta, v opisanem primeru (slika 1) od oblikovanja vhodne strategije, priprave zagona projektov do njihovega izvajanja, kot zagon strategij oz. kot proces projektnega izvajanja strategij (14th IPMA World Congress, 1998; Hauc 2002).



Slika 1: Potrebna inovativnost v vseh fazah nastanka projekta in realizacije strategij

Glede na faze zagona strategij se pojavlja naslednja inovativnost:

- **strateška inovativnost:** inovativnost v fazi oblikovanja strategije, identifikacije projektov, določitve portfelja projektov in strateškega projektnega plana
- **projektna zagonska inovativnost:** inovativnost v fazi priprave zagona projektov, programov projektov
- **projektna izvedbena inovativnost:** inovativnost v procesu izvedbe projekta, da se dosežejo vse vhodne

strateške in poslovne zahteve, ki jih je določil naročnik projekta.

4. Povezovanje projektnega in inovacijskega managementa

Analiza številnih člankov, navedenih v tem prispevku, s področja projektnega (PM) in inovacijskega (IM) managementa razkriva, da so povezave med tema dvema managementoma po eni strani kompleksne, po drugi strani pa lahko zaznamo relativno veliko nepovezanost med njima. Zato v nadaljevanju v prvi fazi opredeljujemo možne točke povezav med obema managementoma. Thiry in Deguire (2007) sta v svojih raziskavah najprej definirala »inovacijo« in »projekt« ter opredelila skupne značilnosti v njunih konceptih. Določene skupne značilnosti med projektom in inovacijo izhajajo že iz njihovih definicij, saj za oba velja, da sta časovno omejena procesa (kateremu sledi integracija rezultatov – torej objektivnih ciljev in inovacij – v »normalno« oziroma rutinsko delovanje oz. uporabo), ustvarjata edinstvene rezultate (končni proizvod ali storitev je na nek način drugačen od obstoječih) in okarakterizirana s progresivnostjo izvajanja (pogosto tako projektov kot tudi inovacij ni mogoče visoko konkretizirati glede na izvedbo in doseganje rezultatov zato je potrebno skozi faze izvedbe iterativno sprejemanje odločitev o nadaljnjih korakih).

Poglobljeno raziskovanje povezav med projekti in inovacijami, nas je privedlo do opredelitve (vsaj) štirih možnih interakcij med njimi.

Inovacija se v literaturi s področja projektnega managementa najpogosteje nanaša na procesno ali produktno inovacijo kot rezultat izvedenega projekta (npr. Kenny, 2003; ter Shenhar in Dvir, 1996), ali pa se navezuje na inovativnost v projektne procesu. Tako razlikujemo:

- a) **inovacija (ali inovativnost) v projektne procesu;** tukaj imamo v mislih inovativnost pri razreševanju vsebinskih – strokovnih, tehničnih, in drugih problemov projekta;
- b) **inovacija skozi proces projekta;** gre za uporabo projekta kot (npr. organizacijskega) orodja za realizacijo inovacije (vse od prve ideje, do invencije ter končno do inovacije).

Če pa obravnavamo projekt širše in ga povezujemo z managementom ter iščemo preseke med inovativnostjo in projektne managementom, lahko opredelimo še:

- c) **inoviranje (ali inovativnost) v projektne managementu;** gre torej za inoviranje projektnega managementa kot managerskega koncepta;
- d) **projektne management kot (poslovna/sektorska/ družbena/ipd.) inovacija.**

a) Inovacija / inovativnost v projektne procesu

Večji del literature s področja inovacijskega managementa govori o inovacijah v proizvodnih in drugih tehnoloških organiziranih sistemih, kjer se inovacija kaže v obliki novega izdelka, storitve in podobno. Le redke študije (na primer Montoya-Weiss in Calantone, 1994) pa

obravnavajo inovacijske aktivnosti v projektih okoljih ali z drugimi besedami, da bi govorili o inovacijskih procesih v projektih.

Vendar pa so projekti že po svoji osnovni definiciji procesi, s katerimi se ustvarja nekaj novega in nekaj, kar v takšni obliki prej ni obstajalo. Zatorej je projekt proces ustvarjanja določene novosti – ta je lahko končni cilj projekta ali pa nek mejnik projekta, potreben za doseganje njegovega končnega cilja. Pri tem je potrebna inovativnost pri izvajanju **procesa projekta** (Vrečko, 2005) in/ali pri doseganju (delnih ali končnih) **rezultatov izvajanja projektih aktivnosti**.

Inovativnost pri izvajanju procesa projekta se kaže v drugačnem pristopu k zagonu, pripravi in izvajanju projekta, pri prehodu v eksploatacijsko fazo projekta, pri organiziranju projekta in podobno. Po drugi strani pa se inovativnost pri doseganju projektih rezultatov kaže v obliki doseženega novega ali spremenjenega izdelka ali storitve, reorganizacije PS, razvoju človeških virov, razvoju nove informacijske tehnologije in drugo, odvisno od tega, za kakšno inovacijo oz. projekt gre.

Edinstvenost slehernega projekta tako zahteva nov ali prilagojen pristop k razrešitvi problema, na katerega se projekt nanaša. Znano je, da so projektni managerji in PS, ki imajo več izkušenj in znanja s področja PM in se tudi projektno organizirajo, praviloma uspešnejši v izvajanju projektov in doseganju projektih ciljev. Vsak projekt je na nek način svojstven (za njega obstoja svojstvena vhodna strategija ali zahtevek, ima posebne cilje, lokacijo izvajanja projekta, strukturo projektne sistema, strukturo in odnose med vplivnimi dejavniki, različni so izvajalci in podobno) in zato še tako kvalificiran projektni manager ali projektna organizacija mora vedno znova poiskati projektu prilagojen način njegove izvedbe. To zahteva zadostno in celovito kreativnost projektne managerje in projektih timov pri iskanju primernih organizacijskih in drugih rešitev, sprejemljivih za vse ključne vplivne dejavnike projekta.

Kokotovich in Remington (2007) posebej izpostavljata nujnost izredne kreativnosti projektih managerjev za uspešno obvladovanje velikih managerskih izzivov, ki se pojavljajo na kompleksnih projektih. Zanimivo je njuno spoznanje iz analize člankov o potrebnih veščinah projektih managerjev, ki je pokazalo, da kreativno razmišljanje praviloma ni opredeljeno kot ena od pomembnih kompetenc projektne managerje. Tudi analiza aktualnih in uveljavljenih standardov kompetenc na področju PM ter projektih zrelostnih modelov pokaže, da kreativno razmišljanje ni nikjer omenjeno. Spoznanje je seveda presenetljivo, še posebej če upoštevamo, da je na področju splošnega managementa kreativno razmišljanje opredeljeno kot ena od najpomembnejših veščin managerjev (Mumford et al., 2002; Woodman et al., 1993). Vezano na to spoznanje, Kokotovich and Remington (2007) predstavljata študijo, v kateri je sodelovalo 30 izkušenih projektih managerjev, odgovornih za kompleksne projekte, ki so opredelili kreativno razmišljanje kot eno od ključnih kompetenc v svojih projektih timih. Tako potrebna kreativnost in inovativnost seveda ne sme biti karakteristika samo projektne managerje, pač pa celotnega tima in projektne organizacije. Huang in Newell (2003) poudarjata pomen multidisciplinarnosti članov

projektih timov, kot osnovo za zagotovitev uspešnega razreševanja problemov, kadar ti zahtevajo visoko mero kreativnosti in inovativnosti.

b) Inovacija skozi proces projekta

Najpogosteje izpostavljena in (za mnoge) logična povezava med projekti in inovacijami je obravnava projekta kot orodja za uspešno implementacijo inovacije. Maidique and Zirger sta že leta 1990 pokazala, da je učinkovit PM ključen za uspešno realizacijo inovacije. Analiza literature, ki sta jo opravila Keegan in Turner (2002) je pokazala, da so projekti pogosto opredeljeni kot hitri, strukturno preprosti in fleksibilni načini za obvladovanje sprememb in inovacij v PS. Marshall (2007) ugotavlja, da je (na prvi pogled!) povezava med projekti in inovacijami pravzaprav sama po sebi umevna in pravi da »...od kar so projekti prezentirani kot fleksibilnejša in bolj prilagodljiva alternativa pogostejši mehanistični (funkcijski) organiziranosti, in zatorej primernejši v nestanovitnih in nestabilnih okoljih (Burns in Stalker, 1961), obstaja tendenca obravnave projektov kot nasprotje vsega, kar je ponavljajoče, stabilno, predvidljivo in urejeno. Projekti, prikazani kot hitro izvedeni, fleksibilni, nujni in kreativni procesi tako predstavljajo utelešenje vseh pozitivno zvenceh karakteristik, sicer potrebnih za uspešno uresničevanje inovacij. Zato prihaja do samoumevnosti obravnave projektov kot najprimernejših organizacijskih načinov za pospeševanje inovativnosti...«.

Podobno tudi Adler (1989) vidi projekte kot osrednji način za doseganje inovacij. Pri tem področij, na katere se nanašajo inovacije, ne izpostavlja posebej. Na bolj specifična razvojna področja pa se fokusirajo številni drugi avtorji, ki poudarjajo pomen projektov pri inovacijah. Tako na primer:

- Gaddis (1959) ter Järkvik in ostali (2007) povezujejo projekte in inovacije na področju kompleksnih tehnologij,
- Ancona in Caldwell (1992), De Maio in ostali (1994), Donnellon (1993) ter Katz in Tushman (1979) skupno obravnavajo projekt in inovacije na področju razvoja novih izdelkov in storitev,
- Hughes (1998) ob tem, da izpostavlja vlogo projektov za doseganje tehnoloških in produktivnih inovacij, posebno pozornost namenja vlogi projektov pri realizacijah procesnih inovacij.

Ni pa potrebno posebej izpostaviti povezave inovacij pri raziskovalno-razvojnih projektih. V literaturi s področja PM lahko zasledimo vrsto prispevkov, v katerih so projekti obravnavani kot najprimernejša organizacijska oblika za inoviranje (na primer Cleland in Ireland, 2002; Davies in Hobday, 2005; Hobday, 2000; Kodama, 2006). Vrsta raziskovalcev zagovarja tudi projektno-usmerjene PS kot najprimernejše sisteme za doseganje inovacij (na primer Christensen in Bang, 2003; Gareis, 2002; Hobday, 2000; Smith in Dodds, 1997; Qi in Yu, 2007 etc.). Thiry in Deguire (2007) pojasnjujeta zgornja spoznanja na tak način, da vidita integrirane projektne zasnovane organizacije kot osnovo za pospeševanje vzajemnega učenja ter ustvarjanja socialnih vezi, kar posledično pogosteje vodi do inventivnih predlogov in inovacij. Marshall (2007) pozornost usmerja na projektne time, sestavljene

iz posameznikov z različnimi sposobnostmi, znanjem, izkušnjami, funkcijami in vlogami, v katerih prihaja do intenzivnega usklajevanja, generiranja idej, odločanja in reševanja problemov skozi vzajemno delovanje različnih specialistov, kar pa je vse osnova za uspešno inoviranje.

Po drugo strani pa je paradoksalno spoznanje (Lenfle, 2007), da vodilni managerski standardi in priročniki podrobno obravnavajo procese inoviranja, potrebna analitična orodja, vplive na razvoj industrij in podobno, zelo malo pa povedo o možnih načinih organiziranja, primernih za uspešno inoviranje in še manj o možnosti uporabe projektov kot sredstev za realizacijo inovacij. Več o tem sicer govori Mulej in ostali (1992, 2008).

V literaturi s področja IM pa je vloga PM pri inoviranju obravnavana bolj posredno. Projekti kot sredstvo za realizacijo inovacij so sicer eksplicitno opredeljeni poredko, pogosto pa jih lahko razberemo iz primerov, ki jih literatura navaja. Lenfle (2007) opaža relativno pogoste težnje k enačenju projektov in inovacij, kar pojasnjuje na osnovi njihove pogosto skupne preteklosti, v kateri so se velike svetovne inovacije obravnavale kot projekti (npr. Egipčanske piramide, Kitajski zid ipd.).

Obstaja pa tudi kar nekaj pomislekov k samoumevnosti povezovanja projektov in inovacij. Analiza, ki jo je izvedla Lenfle (2007) je pokazala, da je lahko »...a priori konvergenca med projekti in inovacijami zavajajoča...«. Marshall opozarja na sicer všečno prikazovanje projektov kot temeljev inoviranja za pomembno nezadostno, tako z vidika karakteristik projektnega dela kot z vidika procesa inoviranja. Pojasnjuje, da projekti pogosto vzpostavljajo tudi določene družbene, miselne, politične in druge omejitve, ki preveč usmerjajo in ovirajo inovativnost posameznikov, vključenih v takšne procese. Forbes in Domm (2004) opozarjata, da »...visoki časovni pritiski zavirajo zmožnosti kreativnega razmišljanja« - PM namreč z obvladovanjem časovnih aspektov učinkovitosti projekta lahko ustvarja tudi kontradiktorni vpliv na inovativnost rezultatov projekta. Vezano na omenjeno problematiko predlagata Mulej in Kajzer (1998) upoštevanje t.im. »etike soodvisnosti« ter »zakona potrebne celovitosti«.

c) Inoviranje (ali inovativnost) v projektne managementu

Inovativnost v konceptu delovanja managementa ter izvajanju managerskih procesov ustvarja velike možnosti za doseganje trajnih konkurenčnih in drugih izboljšav. Raziskave so pokazale, da je v obdobju zadnjih 100 let inoviranje na področju managementa najbolj – torej bolj kot na kateremkoli drugem področju – omogočalo PS premikanje mej dosežkov in zmožnosti (Hamel, 2006; Mulej in ostali, 2006). Sklepamo, da lahko enako spoznanje velja tudi za inoviranje modelov in procesov projektne managementa. To deloma potrjujejo tudi Järkvik in ostali (2007), ki so pokazali, da je inoviranje projektne managementa ključen dejavnik za doseganje tehnoloških inovacij.

PM kot disciplina se je v obdobju zadnjih 10 do 20 let intenzivno razvijala. Pravzaprav lahko govorimo kar o **inoviranju discipline projektne managementa**. Od projektne managerjev, tipično podrejenih naročnikom in njihovim predstavnikom – kateri dejansko sprejemajo

najpomembnejše projektne odločitve, se je projektne manager razvil v partnerja managementu pri sprejemanju poslovnih odločitev (Frame, 2002). S tem prevzema projektne manager pomembno avtoriteto nad odločanjem o uporabi strateških virov, s katerimi lahko razpolaga PS, in tako dosega dejansko možnost soodločanja o razvoju PS (Thiry in Deguire, 2007).

Tudi dojemanje projektne managementa kot subjekta se je spremenilo. Od tega, da je projektne management bil dolgo razumljen kot ena sama oseba z nekimi posebnimi tehničnimi znanji, se danes pogosteje obravnava kot skupina posameznikov z obsežnimi funkcijami in delovanjem tako na strateškem kot na različnih tehničnih področjih (Frame, 2002). Na to kaže veliko raziskav (na primer Jaruzelski in ostali, 2005; Taatila, 2005; Van Schaik; 2006), ki so pokazale da »...osamljen kreativen »umetnik« ni več imperativ sedanjosti, saj se stopnja inoviranja zvišuje tam, kjer so vzpostavljene močne socialne povezave oziroma mreže.« (Thiry in Deguire, 2007). To spoznanje je tudi v celoti usklajeno z definicijo inoviranja kot ga postavlja EU, katera vzpostavlja integracijo med inoviranjem in sistemskim razmišljanjem. Pri tem moramo poudariti vse možne organizacijske oblike projektne managementa, kjer so možne individualne rešitve kot projektne manager, vodja projekta, direktor projekta do celovito organizacijskih kot so projektne managerski timi, organizacijske službe za projektne management (služba za vodenje nekega projekta za časa njegovega trajanja), stalne službe vodenja projektov vse do projektne pisarn ali za kompleksne projekte ali programe projektov pravno-formalne oblike projektne gospodarskih družb (delujejo za časa trajanja projekta in se po njegovem končanju likvidirajo).

Število predlogov za izboljšanje projektne prakse je bil v zadnjih 10-ih letih precejšnje. Najdemo jih v obliki številnih člankov in knjig (ki so jih pripravili različni raziskovalci in strokovnjaki), v oblikah predlogov, ki jih podajajo svetovalci s področja projektne managementa, se posredujejo na kongresih, ekspertnih seminarjih itd. ali pa so rezultati vrste raziskovalnih projektov. Vendar pa se je dejanska učinkovitost teh predlogov z empiričnimi analizami dokazala samo za peščico med njimi (npr. Järkvik et al., 2007). To nekako potrjujejo zgoraj navedeno mnenje Shenharja, da PM v prihodnje potrebuje intenzivnejši teoretični in znanstveno-raziskovalni razvoj. V tej smeri lahko razumemo prispevke Lenfle (2007), Lechlerja in Grace (2007) ter Hauca (2007), ki glede na različne možne situacije in tipe projektov predlagajo različne modele projektne managementa in različno usposobljene projektne managerje.

d) Projektne management kot (poslovna/panožna/družbena/ipd.) inovacija

Tudi uvajanje ali novo integriranje PM v različnih kompleksnih sistemih lahko obravnavamo kot inovacijo. Tako Hamel (2006) uvršča uvedbo in profesionalizacijo PM v poslovne sisteme kot eno od dvanajstih najpomembnejših inovacij, ki so zaznamovale moderen (v obdobju od leta 1900 do 2000) management. Obstajajo različna okolja, za katere lahko opredelimo uvajanje PM kot inovacijo:

- v **poslovnih sistemih**, kjer gre za uvajanje PM kot novega organizacijskega in metodološkega orodja za uspešnejšo obvladovanje poslovanja in doseganje rasti in razvoja. V zadnjem obdobju so PS razvili nove, fleksibilnejše organizacijske rešitve, v katerih projekti predstavljajo pogostejše in strateško pomembnejše procese (Jamieson in Morris, 2004), vzpostavljajo se projektne pisarne, ipd., kar vse lahko interpretiramo kot projektna organizacijska inovacija (Hoobs, 2007);
- na **nivoju panog** lahko zasledimo premik od bolj kot ne ekskluzivnega uporabljanja konceptov projektnega managementa na »tradicionalnih« projektnih področjih (na primer gradbeništvo in arhitektura, orodjarstvo, inženiringi, raziskovalno-razvojna področja in podobno), tudi na področja kot so turizem, bančništvo in zavarovalništvo, izobraževanje in podobno;
- uvajanje konceptov PM lahko vse pogosteje zasledimo tudi na **nivoju upravljanja širših družbenih področjih, kot so mesta, regije, države**, in podobno – govorimo lahko o projektne managementu kot družbena inovacija. Takšen primer na primer navajata Anbang and Xianwei (2007), ko govorita o vzpostavljanju projektne usmerjene družbe in organiziranosti na Kitajskem, s ciljem izgradnje "na inovacijah temelječe države" ter uspešnega inovacijskega sistema. Gre pravzaprav za inovativni pristop uvajanja PM v širšo družbo za povečanje družbene inovacijske kapacitete. O projektne družbi govori tudi Hauc (2007), ko predstavlja področja, na katerih bo prehod na projektne družbo nujen. Izpostavlja tudi problem mreženja projektov in s tem ustrezne projektne organiziranosti ne glede na to, ali je govora o projektih v PS ali na mednarodnih ali drugih internacionalnih ali vse bolj bližajočih svetovnih programih projektov.

4. Sklepna spoznanja

Projekt je proces ustvarjanja in z njim nastaja nekaj novega. Že iz te osnovne in dolgo prisotne definicije projekta lahko oblikujemo povezave med inovacijo, inovativnostjo in posledično z managementi, ki se na to navezujejo. Pri tem je potrebno ožje gledanje na inovativnost razširiti in to je v zadnjem desetletju predmet vrste raziskav. Avtorja sva inovativnost povezala s celotnim procesom projektnega izvajanja strategij in nato prikazala modele integriranja inovacij in inovacijskega managementa s projekti in projektne managementom, kakor to z različnih zornih kotov obravnavajo številni avtorji in raziskovalci. Menimo, da je potrebno govoriti o projektne managementu kot obliki ali izvedenki inovacijskega managementa s tem, da je potrebno to povezanost nujno razširiti še na strateški management. Gre za nove modele, rečemo lahko tudi paradigme, ki naj pripomorejo k razvoju vseh navedenih managementov in njihova uvedba lahko samo pripomore k razvoju PS pa tudi drugih organiziranih sistemov na drugih področjih. Kot primer vzemimo razvoj Dubaja in njegove projekte. Skoraj vsak projekt je inovacija ali v tehničnem, izvedbenem, organizacijskem ali pa v ekonomskem smislu. Pri teh projektih je vidno sodelovanje ali ozka prepletenost

strateškega, projektnega in inovacijskega managementa, pa tudi splošnega managementa, ne glede na to ali je to PS ali državna uprava ali mednarodni projektne konzorcij.

Viri in literatura

Anbang, Q., Xianwei, S., 2007. *A Research on the Project Oriented Society and Organization for China to Build the Innovation Country and Innovation System*, in: *The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP VIII): Project Research Conference – Projects in innovation, innovation in projects*, Brighton, UK, 19-21 Sep 2007.

Artto, K.A., Wikström, K., 2005. *What is project business?.* *International Journal of Project Management*, 23, 343–353.

Cleland, D.I., 1999. *Project management : strategic design and Implementation*. McGraw-Hill corporation, New York.

Dietrich, P., Lehtonen, P., 2005. *Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study*. *International Journal of Project Management*, 23, 386–391.

Forbes, J., Domm, D., 2004. *Creativity and productivity: resolving the conflict*. *S.A.M. Advanced Management Journal*, 69/2, 4-27.

Frame, J. D., 2002. *The New Project Management*, second ed. Jossey-Bass, New York.

Gareis, R., 2002. *Competencies in the Project-Oriented Organization*, in: Pinto, J.K., Cleland, D.I., Slevin, D.P. (Eds.), *The Frontiers of Project Management Research*, Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute.

Hamel, G., 2006. *The why, what and how of management innovation*. *Harvard business review*, 84, 72-84.

Hauc, A., 2002. *Projektne management*. GV Založba, Ljubljana.

Hauc, A., 2007. *Projektne management*. GV Založba, Ljubljana.

Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. 1993. *Projektne organiziran strateški management*. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. 1998. *Strategy Start-Up. 14th World Congress on Project Management, Slovenia, Ljubljana, June 10 - 13, 1998*. Slovenian Project Management Association, Ljubljana.

Hobbs, B., 2007. *The Project Management Office as an Organisational Innovation*, in: *The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP VIII): Project Research Conference – Projects in innovation, innovation in projects*, Brighton, UK, 19-21 Sep 2007.

Huang, J., Newell, S., 2003. *Knowledge integration processes and dynamics within the context of cross-functional projects*. *International Journal of Project Management*, 21, 167-176.

Jamieson, A., Morris, P. W. G., 2004. *Moving from Corporate Strategy to Project Strategy*, in Morris, P.W.G., Pinto, J.K. (Eds.), *The Wiley Guide to Managing Projects*. 177-205, John Wiley & Sons, Inc. Hoboken, New Jersey.

Järkvik, J., Berggren, C., Söderlund, J., 2007. *Innovation in project management: A neo-realistic approach to time-*

critical complex systems development, in: *The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP VIII): Project Research Conference – Projects in innovation, innovation in projects*, Brighton, UK, 19-21 Sep 2007.

Keegan, A., Turner, J.R., 2002. The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning*, 35, 367–388.

Kenny, J., 2003. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Project Management Journal*, 34/1, 43-43.

Kokotovich, V., Remington, K., 2007. Enhancing Innovative Capabilities - Developing creative thinking approaches with tomorrow's project managers, in: *The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP VIII): Project Research Conference – Projects in innovation, innovation in projects*, Brighton, UK, 19-21 Sep 2007.

Kovač, Jure, 1995. Uresničevanje strategije podjetja po projektnem načinu: doktorska disertacija. Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.

Leintz, B.P., & Rea, K.P., 1995. *Project Management for the 21st Century*. London: Academic Press.

Lenfle, S., 2007. Projects and Innovation: the ambiguity of the literature and its implications, in: *The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP VIII): Project Research Conference – Projects in innovation, innovation in projects*, Brighton, UK, 19-21 Sep 2007.

Lycett, M., Rassau, A., Danson, J., 2004. Programme management: a critical review. *International Journal of Project Management*, 22/4, 289–299.

Maidique, M., Zirger, B., 1990. *A Model of New Product Development: an Empirical*

Marshal, N., 2007. Exploring the social, cognitive, and political limits of innovation in projects. in: *The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP VIII): Project Research Conference – Projects in innovation, innovation in projects*, Brighton, UK, 19-21 Sep 2007.

Montoya-Weiss, M.M., Calantone, R., 1994. Determinants of new product performance: a review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11, 397–417.

Morris, P., Jamieson, A., 2004. Translating corporate strategy into project strategy: realizing corporate strategy through project management. *Project Management Institute, Pennsylvania*.

Mulej, M., Mulej, N., 2006. Innovation and/by Systems Thinking by Synergy of Methodologies "Six Thinking Hats" and "USOMID", in: Rebernik, M. et al, (Eds.), *PODIM 26, Cooperation between the economic, academic and governmental spheres: Mechanisms and levers*, 30-31 March 2006. EPF, Institute for Entrepreneurship and Small Business Management, Maribor.

Mulej, M., de Zeeuw, G., Espejo, R., Flood, R., Jackson, M., Kajzer, Š., Mingers, J., Rafolt, B., Rebernik, M., Suojanen, W., Thornton, P., Uršič, D., 1992. *Teorije sistemov*. EPF, Maribor.

Mulej, M., and co-authors Fatur, P. Knez-Riedl, J., Kokol, A., Mulej, N., Potočan, V., Prosenak, D., Škafar, B., Ženko, Z., 2008. *Invencijsko-inovacijski management z uporabo dialektične teorije sistemov (podlaga za uresničitev ciljev Evropske unije glede inoviranja)*. Inštitut za inovacije in tehnologijo Korona plus, d.o.o., Ljubljana.

Mulej, M., Kajzer, Š., 1998. Ethics of interdependence and the law of requisite holism, in: Rebernik, M., Mulej, M. (Eds.), *STIQE '98. Institute for Entrepreneurship at Faculty of Business Economics, Maribor*, pp. 129-140.

Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B., Strange, J.M., 2002. Leading creative people: orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13, 705-750.

Nelson, R. R., Winter, S. G., 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.

Nussbaum, B., Berner, R., Brady, D., 2005. Special Report. Get Creative! How to Build Innovative Companies. And: A Creative Corporation Toolbox. *Business Week*, 8/15, 51-68.

Platje, A., Harald, S., Wadman, S., 1994. Project and portfolio planning cycle: project-based management for the multiproject challenge. *International Journal of Project Management*, 12/2, 100-106.

Shenhar, A.J., 2001. One Size does not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47/3, 394-414.

Shenhar, A.J., Dvir, D., 1996. Toward a typological theory of project management. *Research Policy*, 25/4, 607-632.

Shenhar, A.J., Dvir, D., 2004. Project management evolution: past history and future research directions, in: Slevin, D.P., Cleland, D.I., Pinto, J.K. (Eds), *Innovations: Project management research 2004*, Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

Shenhar, A.J., Dvir, D., 2005. *Project Management Research - Challenges and Opportunities*. Stevens Institute of Technology, Hoboken. [Electronic version]. (<http://howe.stevens.edu>, 25.08.2009).

Standish Group, 2009. *Chaos Summary 2009*, Standish Group Inc., Boston.

Thiry, M., Deguire, M., 2007. The Integrated Project Based Organization as a Trigger to Organizational Innovation, in: *The International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP VIII): Project Research Conference – Projects in innovation, innovation in projects*, Brighton, UK, 19-21 Sep 2007.

Turner, J.R., Keegan, A., 1999. The Versatile Project-based Organization: Governance and Operational Control. *European Management Journal*, 17/3, 296-309.

Turner, J.R., Speiser, A., 1992. Programme management and its information system requirements. *International Journal of Project Management*, 10/4, 196-206.

Vrečko, I. 2005. Effects, effectiveness and efficiency of projects based on holistic understanding of projects processes, and required innovation. *The WOSC 13th International Congress of Cybernetics and Systems*, 6-10 July, 2005, Maribor, Slovenia. Faculty of Economics and Business, Maribor.

Vrečko, I. 2006. Project managements' role in solving the strategic crisis. 1st ICEC & IPMA Global Congress on Project Management and 5th World Congress on Cost Engineering, Project Management & Quantity Surveying, Ljubljana, Slovenia, April 23-26, 2006. Slovensko združenje za projektni management, Ljubljana.

Vrečko, I. 2007. Mastering strategic crisis with project management usage as a holistic invention-innovation process. *Wdowiak, M.A., Schwarz, E.J., Mulej, M. (eds.)*

Entrepreneurship and innovation in Europe. Klagenfurt University, Department of Innovation Management and Entrepreneurship, Klagenfurt.

Woodman, R.W., Sawyer, J.E., Griffin, R.W., 1993. *Toward a theory of organizational creativity. Academy of Management Review, 18, 293-321.*

dr. Srečko Zakrajšek, 1951, je doktor kemijskih znanosti. Je ustanovitelj in direktor IAM - Inštituta in akademije za multimedije ter predavatelj predmeta Organizacijska dela v medijski produkciji. Je ustanovitelj in urednik revij Kemija v šoli in družbi, Gospodarjenje z okoljem in Medijska vzgoja in produkcija ter spletnih portalov www.kemija.net in www.okolje.net. Je član skupine za informatizacijo slovenskega šolstva ter vodja in sodelavec prek 20 večjih projektov.

mag. Aljaž Stare, CSPM, je eden izkušenejših slovenskih strokovnjakov s področja projektnega managementa z dvajsetletnimi praktičnimi izkušnjami. Kot samostojni podjetnik deluje na področju svetovanja in usposabljanja. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je sodelavec pri predmetih s področja projektnega managementa, kot predavatelj pa sodeluje z različnimi izobraževalnimi ustanovami. Je predsednik Slovenskega združenja za projektni management in vodja programa izobraževanj ZPM EDUCA.