

# Management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo

Silvana Markič Hrast<sup>1</sup>, Mirko Markič<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ZZV Zavod za zdravstveno varstvo Koper, Vojkovo nabrežje 4, 6000 Koper, silvana.markic@zzv-kp.si

<sup>2</sup>Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6104 Koper, mirko.markic@fm-kp.si

Namen prispevka je obravnavati podporno organizacijsko okolje managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni iz vidika usposabljanja, struktur organiziranosti ter motiviranja in na osnovi ugotovitev oblikovati organizacijsko strukturo, ki bo podpirala uspešnejše izvajanje projektov. V empiričnem delu prispevka smo opravili kvantitativno raziskavo sodelavcev v devetih Zavodih za zdravstveno varstvo v Sloveniji (Zavodi za zdravstveno varstvo Ljubljana, Maribor, Celje, Kranj, Nova Gorica, Koper, Novo mesto, Ravne na Koroškem in Murska Sobota), ki so udeleženi pri projektih. Anketni vprašalnik je izpolnilo 83 sodelavcev, ki so bili udeleženi pri planiranju, izvedbi in kontroliranju projektov v javnem zavodu. Ugotovili smo, da usposabljanje izvajalcev projektov in motiviranje pozitivno vplivata na uspešnost realizacije projektov. Zasnovovali smo predloge za podporno organizacijsko okolje za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Učinki našega raziskovanja bodo koristni za snovalce sprememb in izvajalce projektov v zavodih za zdravstveno varstvo ter drugih organizacijah.

**Ključne besede:** management projektov, raziskava, zdravstvena dejavnost.

## 1 Uvod

V sodobnem svetu je projekt ključni dejavnik za preživetje organizacij oziroma za ustvarjanje in zadržanje konkurenčne prednosti na trgu. Z izidi projekta v organizacijah razvijajo npr. nove izdelke oziroma storitve ali procese boljše, ceneje in hitreje (v krajšem času). Z njimi zadovoljujejo povpraševanje kupcev, izboljšujejo produktivnost in učinkovitost ter povečujejo konkurenčno prednost na lokalnih, regionalnih in globalnih trgih (Forsberg, Mooz in Cotterman, 2000: 3). V organizacijah pogosto uresničujemo strategije s projekti (prim. Kovač, 2003: 26; Semolič, 2004: 15; Bukovec in Markič, 2008: 431). Projekt je zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti, ki je enkratna in ki ima svoj namen in svoj cilj. Slednji se kaže v izvedbi vsebine projekta v čim krajšem času, z ustrezno kakovostjo, s čim manj izvajalci in drugimi proizvodnimi tvornici ter s čim manjšimi stroški (Rozman, 1998: 1).

Management projektov deluje kot središčna točka vseh bistvenih projektih aktivnosti, h katerim naj bi prispevale mnoge poslovne funkcijske enote v organizaciji (Pučko, 1994: 352; Kralj, 1999: 395). Management projektov obsega načrtovanje, vodenje in nadzorovanje nalog za doseganje zastavljenih ciljev projekta, s katerimi zadovoljujemo interese naročnika projekta. Učinkovit management projektov zahteva obširno načrtovanje in usklajevanje (koordinacijo). Najpomembnejši so doseženi izidi. Za izpeljavo projekta sodelujoči v njem usmerjajo vse svoje vrednote, znanje in veščine, da dosežejo zelene izide (več o vrednotah, znanju in veščinah v npr. Block in Frame, 1998: 2; Meglič, Pagon in Kern, 2005: 338).

Koristi projektov so npr. večja donosnost, razpoznavnost, izboljšave, višja kakovost in večja konkurenčnost. Po končanem projektu naj bi imeli več znanja in veščin, ker gre za sodelovanje z različnimi strokami (interdisciplinarnost), in bi tako pridobili izkušnje o delu z ljudmi, vodenju, načrtovanju, izvedbi, nadzoru, motiviranju, kakovosti in o dobaviteljih. Med življenjskim ciklusom projekta managerji sprejemajo različne vrste odločitev, ki jim pomagajo ločiti pomembno od nepomembnega (Markič, 2006: 13). Za podjetja in druge organizacije pomenijo projekti pogoj za doseganje strateških in poslovnih ciljev ali pa, kot je to ob projektno usmerjenih podjetjih in organizacijah, procese za ustvarjanje prihodka in dobička (Hauc, 2007: 47).

Projektne načine dela se je pokazal kot najbolj učinkovita metoda dela, kadar gre za izvajanje novih, zelo zapletenih nalog v organizacijah. Pri tem igra ključno vlogo snovanje podpornega organizacijskega okolja za uspešne projekte (več npr. v Eržen in Hauc 1996; Parker in Bradley 2000; Kerzner 2004; Heldman 2002 itd.). Tudi druge raziskave s področja uveljavljanja managementa projektov v slovenskih organizacijah (npr. Lukin 2002; Ambrož in Bratkovič 2004; Kuhl 2005; Povhe 2005; Sedovnik 2006 itd.) so pokazale, da je najbolj pogost razlog za njegovo neuspešnost npr. neizobraženost zaposlenih s področja managementa projektov, ni posebne organizacijske enote, npr. vzpostavljene projektne pisarne, projektom nenaklonjena kultura, neustrezni motivacijski dejavniki in načela nagrajevanja, rigidna organiziranost organizacije ter nizka podpora vršnih managerjev organizacije.

Na področje javnega zdravja so v raziskavi »Projekt razvoja upravljanja sistema zdravstvenega varstva« raziskovalci (Keber, Leskovar in Kerstin Petrič, 2003) ugotovili, da največje težave predstavljajo poslovna kultura, organiziranost, proces dela, pomanjkanje vodstvenih znanj ter razmerje med poslovno in medicinsko stroko. Uvajanje sprememb je težavno in prepočasno, področje je premalo interdisciplinarno in odprto za različne stroke. Zaradi tega je vodenje ljudi bolj avtokratsko in birokratsko in manj posvetovalno ali celo participativno. Med manj pomembnimi se znajdejo timsko delo, stimulatívni ukrepi in premagovanje stresa, torej področja, ki bi morala biti osnova za pozitivno motivacijo zaposlenih. Posledica vsega navedenega je, da se na področju načrtovanja, izvajanja, spremljanja in vrednotenja projektov promocije zdravja ni posebej izoblikovala pomembnejša kadrovska struktura, ki bi sistematično in sistemsko izvajala projekte.

Namen našega prispevka je poglobljeno spoznati pojmovanje podpornega organizacijskega okolja managementa projektov in prikazati pomembnost poznavanja in razumevanja usposabljanja, struktur organiziranosti ter motiviranja v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni v RS.

## 2 Pregled literature in hipoteze

### *Podporno organizacijsko okolje in uspešnost managementa projektov*

Čprav za vsak načrtovani projekt obstaja velika verjetnost, da bo uspešen, se pojavlja veliko razlogov, da ni tako. Ključne ovire so v slabih sestavinah podpornega okolja, ki izhajajo iz slabo opredeljenih ciljev (SMART), v nejasno definiranih pravilih in odgovornostih (matrika odgovornosti), slabi strukturi projekta (dvojnost poročanja in odgovornosti), slabem komuniciranju (razprava), slabem vodenju (verodostojnost in poštenost), neprimernem vodenju in v odpuščanju članov tima (Gido in Clements, 1999: 118–120).

Podporno okolje za uspešne projekte vsebuje naslednje sestavine in njihove povezave (Graham in Englund, 2004: 5): spremembe k projektni strukturi organiziranosti, pomen projektov v strategijah organizacije, razumevanje vplivnosti vršnih managerjev, zavedanje o pomenu motiviranja za uspešnost projekta, razvoj ključnega tima za proces projekta, organiziranost za management projektov, razvoj informacijsko-komunikacijskega sistema za management projekta, razvoj plana za izbiro in razvoj managerja projekta, razvoj učee se organizacije.

Npr. spremembe k projektni strukturi organiziranosti izhajajo iz spremenjenega vedenja in obnašanja vršnih in projektnih managerjev. Obstaja namreč veliko spoznanj, na podlagi katerih ugotavljajo, da managerski procesi niso naklonjeni spremembam. Kakršna koli rekonstrukcija ali posodobitev struktur organiziranosti se običajno začne le s soglasjem vršnih managerjev. Le redko je nov predlog namreč upoštevanja vreden in se le s težavo uveljavi. Managerski sistemi so načrtovani za vsiljevanje soglasja, premočrtnosti in kontinuitete (Hamel, 2000: 294). Zato je uvajanje projektov in projektna organiziranost najboljše sredstvo za inoviranje temeljnega, managerskega in informacijskega procesa (prim. Kajzer, 1998: 49).

Glede na analizirane modele podpornega organizacijskega okolja na področju managementa projektov se je izkazalo, da ti obstajajo kot zelo splošna vodila, in še to zgolj za posamezen element podpornega organizacijskega okolja. Korelacije med posameznimi elementi podpornega organizacijskega okolja (npr. projektna kultura, organiziranost, izobraževanje in usposabljanje, motiviranje, informacijsko-komunikacijska podpora, načrtovanje, nadzorovanje ipd.) in npr. dodano vrednostjo, učinkovitostjo, ekonomičnostjo, tržnostjo, kakovostjo življenja in dela, trajnostnega razvoja ipd., v nobeni raziskavi, ki je bila opravljena v preteklih osmih letih v RS, po naših ugotovitvah ni bila preverjena. Izkazalo se je, da manjka sistemski pristop k načrtovanju podpornega organizacijskega okolja za management projektov tako v izdelovalni ali storitveni dejavnosti kot tudi v pridobitnih ali nepridobitnih organizacijah.

Ker v strukturah raziskav o managementu projektov v RS prevladujoče nastopajo sestavine podpornega organizacijskega okolja organiziranje, motiviranje ter izobraževanje in usposabljanje, smo se odločili, da bodo te predstavljale jedro našega raziskovanja v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni.

V organizacijah so spoznali, da je njihovo uvajanje managementa projektov večinoma neuspešno, zato poskušajo uveljavljati sodobne pristope. Običajno so te ugotovitve posledica neuspešno izvedenega projekta in učenja iz projektov. Iz izidov študije, opravljene 1995 v Združenih državah Amerike na področju informacijske tehnologije, je razvidno, da je bilo 31 % projektov prekinjenih, več kot polovico projektov pa je za 189 % prekoračilo načrtovano prvotno oceno. Raziskava je bila opravljena v 1.450 javnih in zasebnih organizacijah, da bi ugotovili vzroke za neuspešne projekte. Ugotovili so tri najpogostejše vzroke, zaradi katerih so bili projekti neuspešni. Najpogostejši razlogi za neuspeh so slabo načrtovanje projekta, slabo finančno obvladovanje in nezadostna vključenost ter šibka podpora v projekt vključenih vršnih managerjev (Whittaker, 1999: 23–30).

Posledice neuspešnih projektov sta raziskovala tudi Pinto in Mantel (1990: 269–276) ter ugotovila, da obstaja več sestavin, ki vplivajo na uspeh oziroma neuspeh. Identificirala sta interne (organizacijske) in eksterne (okoljske) dejavnike uspešnosti projekta. Osnovna ugotovitev iz njune raziskave je, da je največji problem definirati uspešnost (ali pa neuspešnost) projekta, ki jo izvede presojevalec. Kot najpogostejše sestavine uspešnosti (neuspešnosti) se ugotavljajo stroški, čas in kakovost. Ti trije elementi se v zadnjih šestdesetih letih pojavljajo kot nerazrešljiva povezava med merjenjem in uspešnostjo managementa projektov (Atkinson, 1999: 337–342).

### *Usposabljanje izvajalcev projektov*

Po PMBOK (2008) in PMCD (2002) metodologiji so potrebna znanja, ki jih mora imeti manager projekta za uspešno vodenje projektov, združena v devet področij. Če želimo uspešno izvajati vodenje projektov, moramo pri definiciji procesov projektnega vodenja uporabiti znanja z naslednjih področij: management celovitosti projekta, management obsega projekta, management časa v projektu, management stroškov projekta, management kakovosti projekta, management ljudi v projektu, management tveganj projekta, management oskrbe v projektu. Ta področja povezujejo procese s skupnimi

lastnostmi. Ti procesi pripadajo različnim procesom managementa projekta (Heldman, 2002: 43).

Obstajajo tudi druge študije in raziskave, v katerih raziskovalci poskušajo identificirati kompetence, potrebne za managerje projekta. Učinkovit manager projekta je več kakor na primer odličen inženir; iz raziskav je razvidno, da tehnična znanja ne pomenijo tudi nujno uspešnega managerja projekta, čeprav gre za tehnični izdelek. Iz raziskav je poudarjeno, da je ključni dejavnik uspešnosti projekta entuzijazem managerja projekta. Gadeken (1997) je prepoznal šest kompetenc, ki izstopajo pri managerjih projekta: prepoznavanje skrbništva in poslanstva – prepoznavanje samega sebe kot odgovornega za projekt; zaznavanje problemov ali drugih zadev z vidika poslanstva organizacije; politični vidik – znanja o tem, kdo so najbolj vplivni udeleženci, kaj pričakujejo od projekta in kako z njimi ravnati; razvoj odnosov – pomeni podrobnejše spoznavanje investitorja projekta, uporabnikov projekta, pogodbenikov in pod pogodbenikov; strateški vpliv – zasnova koalicij in scenarijev za pomoč pri odpravljanju ovir in podporo vršnih managerjev; ocenjevanje osebnosti – identifikacija posebnih interesov, motivov, prednosti in slabosti udeležencev; usmerjenost k delovanju (akcij) – sprotna odzivnost na probleme in z občutkom na prioritetah.

Te ključne kompetence, ki jih je raziskoval Gadeken, potrjujejo osnovno trditev, da tehnično znanje ni najbolj pomembno za uspešen management projekta. Ugotovil je, da so tehnično znanje in izkušnje potrebne v ključnem (core) timu, vendar ne pri managerju projekta. Prednostna značilnost pri izbiri managerja projekta naj bo usmerjena k temu, kateri kandidati imajo ali lahko razvijejo kritične, voditeljske in managerske kompetence.

Večina izobraževalnih programov za managerje projektov obsega pridobivanje znanj in veščin s področja tehnik načrtovanja, vedenjskih vidikov (timsko delo in sodelovanje z drugimi udeleženci), organiziranje projektov (odgovornosti in pristojnosti), osnove poslovanja (projekt je poslovni proces) in trženja (vidik pričakovanja in potreb kupca/odjemalca/investitorja).

Poprej opravljena razprava nas je vodila k naslednji hipotezi:

**Hipoteza 1:** *Usposabljanje izvajalcev projektov pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.*

### **Projektna organiziranost**

Projektna struktura organiziranosti se je pojavila kot oblika organizacijske strukture v ZDA konec šestdesetih let prejšnjega stoletja. V organizacijski literaturi je običajno opredeljena kot začasna organizacijska oblika in se kot takšna uporablja za izvedbo posamezne naloge ali projekta. Ideja projektne organiziranosti je zbrati najboljše strokovnjake v organizaciji za razrešitev določene kompleksne naloge v okviru določenih stroškov, v določenem času in ob določeni kakovosti. Ko je projekt končan, je projektni tim praviloma razpuščen. Zaradi tega projektno organiziranost označijo kot fleksibilno obliko organiziranja, s katero se v organizacijah lahko hitro prilagajajo spremembam v njihovem okolju. Najvišje razvita projektna struktura organiziranosti je čista projektna organiziranost, ki jo v organizacijah uporabljajo predvsem za izvedbo velikih in

zapletenih projektov. V poslovnem ravnanju je zelo malo organizacij, v katerih bi za svoje delovanje uporabljali projektno strukturo organiziranosti kot primarno obliko organiziranosti (Potočan, 2007: 18).

Organiziranost za management projektov je dejavnost vršnih managerjev, ki podpirajo projektne time z oblikovanjem organiziranosti za podporo managementu projektov. To lahko naredijo tako, da preoblikujejo obstoječo organiziranost na način, da bo podpirala projekte, ali da vključijo projekte v obstoječo organiziranost. Kateri koli način v spremembah organiziranosti ključno vpliva na avtonomijo in avtoriteto managerjev projekta in na odnose med njihovimi matičnimi oddelki in ostalimi oddelki v organizaciji. Vključenost projektov v funkcijsko organiziranost ni enostavna, ker je ta načrtovana za proizvodnjo izdelkov in storitev in ne za razreševanje problemov. V funkcijski organiziranosti zato prihaja do izolacije projektov z ustvarjanjem birokratskih ovir med projektom in ostalimi funkcijami (prim. Kern, 2008).

Poznamo več pojavnih oblik projektne organizacijske strukture. V osnovi različne oblike projektne strukture organiziranosti predstavljajo posamezne prilagoditve in izpeljanke med: izvajanjem projekta s pomočjo obstoječe strukture organiziranosti organizacije – to pomeni, da zaupamo izvajanje projektne naloge sodelavcem brez posebnega oblikovanja projektne strukture organiziranosti, ki predstavlja avtonomno strukturo v obstoječi strukturi organiziranosti (Kovač, 2003: 27).

Čista projektna organiziranost ni enostavno dosegljiva, vendar je lahko zelo koristno uporabljena v organizaciji, v kateri so projekti ustaljen način poslovanja. V tej vrsti organiziranosti je projektni tim običajno, stalno in multidisciplinarno jedro, ki se premika od enega projekta do drugega. Pomanjkljivost projektne organiziranosti se lahko odraža v tem, da razvijemo specialiste iz funkcij, ki postanejo managerji projekta, primanjkuje pa primernih specialistov. Ta oblika organiziranosti ima izrazite prednosti, da z njo natančno določimo in obvladujemo proračun projekta. Razviden je tudi strošek managerjev, ki je običajno v drugih strukturah organiziranosti zaobjet znotraj skupnih organizacijskih stroškov (PMBOK, 2008: 28).

Za uvajanje tako imenovane projektne mreže potrebujejo določene predpogoje organiziranosti. Osnovni predpogoj je nedvomno organizacijsko okolje v organizaciji. Po mnenju Kajzerja (1998: 46–49) je uvajanje projektne načina dela v birokratski organizaciji vselej tujek in bo to ostal tudi v prihodnje.

Predstavljenе raziskave so bile osnova za zasnovo naslednje hipoteze:

**Hipoteza 2:** *Projektna organiziranost pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.*

### **Motiviranje izvajalcev projektov**

Vodenje ljudi je ena od temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosežajo izide ter uresničujejo cilje organizacije. Za uspešno vodenje ljudi pa je potrebno tudi voditeljstvo kot posebna sposobnost tistih, ki vodijo ljudi, da znajo pridobiti sodelavce

in da so jim ti voljni slediti in delati z njimi in zanje (Kralj 2005, 443).

Obstaja veliko spoznanj (npr. Lipičnik, 2002; Florida, 2005; Kralj, 2005; DeCenzo in Robbins, 2005 itd.), da ni človekove aktivnosti, ki ne bi bila motivirana. Proučevanja so tudi pokazala, da niti ena sama človekova aktivnost ni nikoli spodbujena samo z enim, temveč s številnimi zelo zapletenimi, znanimi in neznanimi dejavniki. Pri oblikovanju motivacije se kot ključni problem pojavi način, kako ugotavljati in ocenjevati uspešnost sodelavca v timu. Ugotavljanje in ocenjevanje uspešnosti sta praviloma procesa, ki ju je mogoče obravnavati tudi ločeno. Manager projekta lahko spodbuja motiviranje že s spoznanjem, da vpliva na tim kot celoto in posameznika. Motiviranje naj bi bila aktivnost, ki poteka ves čas trajanja projekta in ne samo ob njegovem dokončanju (Gido in Clements, 1999: 87). Smith in Reinertsen (1991) sta ugotovila, da so ključne koristi pri motivaciji projektnega tima povezane z zamujanjem in z izgubo možnega dobička. Manager projekta naj ustvarja okolje, v katerem bodo člani zadovoljni, upoštevani, motivirani in si bodo medsebojno zaupali. Sistem nagrad in priznanj lahko npr. vključuje (Verma, 1995: 213) denarno nagrado, dovoljenje za delo doma, uporabo službenega avtomobila, rezervirano parkirno mesto, prilagodljiv delovni čas, izobraževanje in usposabljanje, delež v lastništvu, počitnice in potovanja, dodatno zdravstveno ali življenjsko zavarovanje.

S svojim obnašanjem in vedenjem mora vodja projekta vplivati na zagotavljanje in vzdrževanje visoko motiviranih članov projektne skupine in s tem prispevati k uspešnemu izvedenju projekta. Njegov vpliv na motivacijski proces morata biti prisotna v vseh fazah projekta. Za pravilno izbiro in informiranost projektne skupine skrbi v začetni fazi, v procesu izvajanja mora spremljati delo in povratno informirati člane projektne skupine o uspešnosti njihovega dela, ob zaključku projekta pa poskrbeti za priznanje učinkovitega in dobro opravljenega dela na projektu (Likar et al., 2002: 10-16).

Na podlagi zgornje razprave, smo prišli do naslednje hipoteze:

**Hipoteza 3:** *Motiviranje izvajalcev projektov pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.*

Na podlagi teoretičnih izhodišč ter zastavljenih hipotez smo opravili empirično raziskavo, katere osnovne značilnosti bomo predstavili v naslednjem poglavju.

## 2 Metodologija

### ■ Zbiranje podatkov in vzorec

Podatke in informacije smo zbirali z anketnim vprašalnikom, s katerim smo pridobivali stališča in razmišljanje udeleženi. Pri sestavi vprašalnika smo izhajali iz namena raziskovanja, ciljev raziskovanja, aktualne literature in izidov dosedanjega raziskovanja, kakor tudi znanstvenih metod, ki so bile uporabljene in navedene v predhodnih raziskavah. Vprašalnik vsebuje kombinacijo zaprtih vprašanj in ocenjevalno lestvico Likertovega tipa (1 – sploh ne drži, ..., 5 – popolnoma drži) z dodano možnostjo ponujenega odgovora »ne vem, ne morem oceniti«. Vsebinska vprašanja smo dopolnili še z osnovnimi socio-demografskimi podatki o anketiranih (priloga). V prvem delu anketnega vprašalnika smo preverili trditve, ki se nanaša-

jo na izobraževanje in usposabljanje s področja managementa projektov v zadnjih petih letih. V drugem delu smo preverili trditve, ki se nanašajo na strukture organiziranosti dela. V naslednjem delu smo presojali trditve, ki se nanašajo na materialno in nematerialno motiviranje pri projektne delu. V četrtem delu smo ocenili trditve, ki se nanašajo na realizacijo projektov v zavodu.

Pripravljeni anketni vprašalnik smo testirali na populaciji petnajstih anketirancev v matičnem zavodu za zdravstveno varstvo. Preverili smo, ali anketiranci razumejo vprašanja in navodila za njihovo izpolnjevanje, motiviranost anketiranih, da sodelujejo pri izpolnjevanju vprašalnika, trajanje izpolnjevanja vprašalnika itd. Na podlagi tako pridobljenih podatkov smo odpravili vse možne negativne učinke, ki bi lahko vplivali na kasnejšo raziskavo.

Empirično raziskavo smo izvedli v treh mesecih (maj-julij) leta 2008. Anketni vprašalnik smo skupaj s spremnim dopisom, v katerem smo nakazali namen ankete in s frankirano in naslovljeno povratno ovojnico razposlali na naslove 180 sodelavcev, ki so bili udeleženi pri delu na projektih. Prejeli smo 83 uporabnih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Stopnja odzivnosti je bila 46,1 odstotna, kar smo ocenili kot primerno za nadaljnjo obravnavo (Flere, 2000: 128) ugotavlja, da pri poštni anketi povprečno odgovori 20 – 40 % tistih, katerim je poslan vprašalnik.

### ■ Vzorec

Pri načrtovanju vzorca smo vnaprej poznali populacijo, ki jo bomo proučevali. Na uradnih spletnih straneh vseh devetih zavodov za zdravstveno varstvo smo najprej pridobili informacije o skupnem številu zaposlenih sodelavcev. Te podatke smo primerjali s statističnimi informacijami o številu zaposlenih v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Ugotovili smo, da se podatki ujemajo in da so primerna podlaga za nadaljevanje raziskave. Po telefonu smo poklicali odgovorno osebo zavoda, od katere smo najprej pridobili ustno dovoljenje za izvedbo ankete v njihovem zavodu za zdravstveno varstvo. Nato smo od odgovorne osebe dobili podatek o velikosti ciljne populacije med njihovimi sodelavci, ki so udeleženi pri načrtovanju, izvedbi in nadzoru projektov. Skupno smo tako prišli do populacije 180 sodelavcev, ki so udeleženi pri načrtovanju, izvedbi in nadzoru projektov in ki smo jim tudi poslali vprašalnike. Anonimnost anketiranih je bila zagotovljena s tem, da nismo vedeli, kdo je izpolnjeval anketni vprašalnik. Glede na to, da je bila tematika za anketirance zanimiva, uporabna in ni posegala v njihovo osebno integriteto, utemeljeno pričakujemo, da so bili njihovi odgovori iskreni.

### ■ Obdelava podatkov in informacij

Kot način za zbiranje kvantitativnih podatkov smo izbrali anketo (Easterby-Smith Thorpe in Lowe, 2005: 163-170). Statistično analizo smo izvedli s pomočjo programske opreme za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Raziskave smo se lotili s pomočjo opisne statistike, regresijske analize in faktorjske analize. Prvi korak analize podatkov, ko so bili ti zbrani in urejeni, je obsegal prikaz osnovnih značilnosti strukture vzorca, kot npr: povprečje, standardni odklon in delež proučevane populacije. S faktorjsko analizo smo ugotavljali, katere spremenljivke so medsebojno povezane ter pojasnjujejo in tvorijo naslednje dejavnike:

Tabela 1: Konstruirane spremenljivke

Spremenljivka	n	Povprečje	St. odklon
Usposabljanje izvajalcev projektov.	60	2,90	1,00
Projektna organiziranost in klima.	70	2,72	0,76
Motiviranje izvajalcev projektov.	76	2,71	0,81
Uspešnost realizacije projektov.	66	3,92	0,61
Počutje izvajalcev projektov.	79	3,51	0,84

usposabljanje izvajalcev projektov, projektna organiziranost in klima, motiviranje izvajalcev projektov, uspešnost realizacije projektov in počutje izvajalcev projektov. Z regresijsko analizo smo analizirali, kateri kazalniki med več neodvisnimi spremenljivkami: usposabljanje izvajalcev projektov, projektna organiziranost in klima in motiviranje izvajalcev projektov vplivajo na odvisno spremenljivko v regresijskem modelu, ki je uspešnost realizacije projektov.

### 3 Rezultati

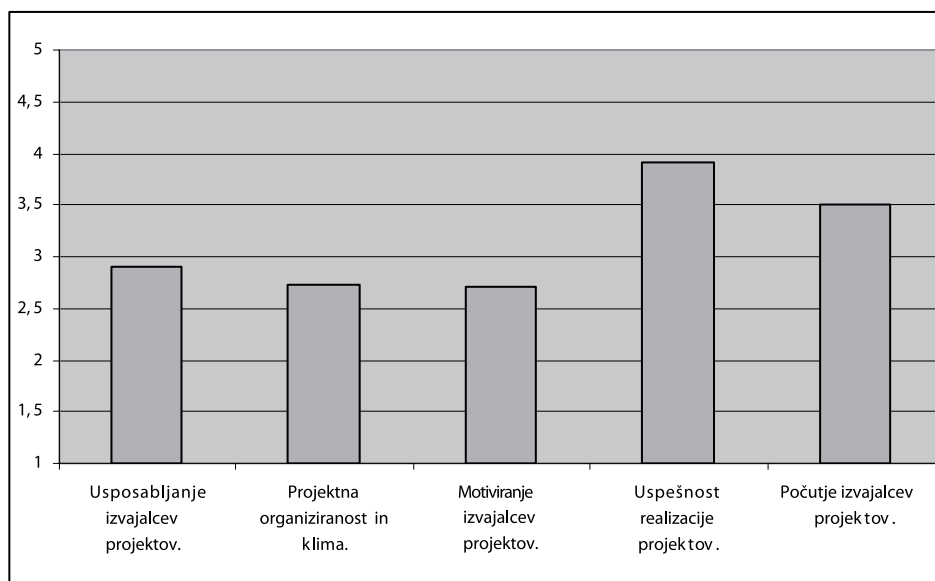
V raziskavi so sodelovali zaposleni v devetih zavodih za zdravstveno varstvo. V vzorcu so v največji meri zastopani zavodi za zdravstveno varstvo v Celju, Kopru in v Novi Gorici. Iz vsakega od teh treh zavodov je v raziskavi sodelovalo 14 zaposlenih (posamezen zavod predstavlja 16,9 odstotkov vzorca). V vzorec je bilo vključenih 15 moških (18,1 odstotkov vzorca) in 68 žensk (81,9 odstotkov vzorca). V povprečju so zaposleni v zavodih, ki so sodelovali v raziskavi, stari skoraj 43 let in so v zavodih v povprečju zaposleni 14 let. Največ zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, in sicer 27,7 odstotkov, ima doseženo univerzitetno izobrazbo. Po pogostosti sledijo zaposleni s specializacijo po univerzitetni izobrazbi (18,1 odstotkov), zaposleni z visoko strokovno šolo (16,9 odstotkov) in zaposleni z magisterijem znanosti (14,5 odstotkov). V zadnjih petih letih so zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, v povprečju sodelovali pri 4,23 projektih in vodje projektov v povprečju pri 1,34 projektih. Precej zaposlenih v zadnjih petih letih ni vodilo nobenega projekta. Delež tistih zaposlenih, ki so v zadnjih petih letih bili vodje pri vsaj enem projektu, in delež tistih, ki v tem času niso vodili nobenega projekta, je prikazan v tabeli 3.6. V zadnjih petih letih je vsaj en projekt na zavodu vodilo 39 zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, kar predstavlja 47 odstotkov vzorca. V tem času ni vodilo nobenega projekta 44 zaposlenih oziroma 53 odstotkov vseh, ki so sodelovali v raziskavi.

V tabeli 1 so prikazane osnovne statistike za spremenljivke, ki so bile konstruirane<sup>1</sup> iz posameznih sklopov indikatorjev. S spremenljivko *usposabljanje izvajalcev projektov* smo preverjali ali v zavodu spodbujajo in podpirajo zaposlene pri izobraževanju in usposabljanju s področja managementa projektov, ali vključujejo zunanje strokovnjake v izobraževanje in

usposabljanje, ali imajo knjižnico s strokovno literaturo, imajo dostop do programskih orodij za management projektov in ali spodbujajo izmenjavo mnenj in pridobljeno znanje in izkušnje iz prejšnjih projektov prenašajo v nove projekte. *Projektna organiziranost in klima* se je nanašala na preverjanje odločanja po različnih ravneh, ali te odločitve vplivajo na delovanje drugih organizacijskih enot, kje strukturi organiziranosti se sprejme končna odločitev o projektu, statusu vodje projekta v primerjavi z drugimi organizacijskimi enotami, vodja projekta ima polno avtonomijo pri razpolaganju z viri, sodelavci v projektu so funkcijsko ločeni od ostalih sodelavcev, struktura organiziranosti je hierarhična, uspešnost pri kandidiranju, uveljavljanje projektne načina ter podpora vodstva zavoda projektne delu. Motiviranje izvajalcev smo preverjali s tem ali v zavodu vzpodbujajo svoje zaposlene, da pridobivajo projekte, jih primerno nagrajujejo, delo na projektu se obravnava kot dodatno delo, ki se posebej ovrednoti, sodelavci lahko samoiniciativno razporejajo svoj delovni čas, spodbuja se sodelovanje v mednarodnih projektih, zavod tiste, ki so se s svojim delom posebno izkazali pri pridobivanju in izvedbi projektov, javno pohvali ter zavod vzpodbuja in pomaga svojim zaposlenim pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektih (objave, mediji, konference itd.). *Uspešnost realizacije projektov* se je nanašala na: preverjanje pravočasnosti zaključevanje projekta, poraba sredstev se ujema s predvideno, zadovoljstvo investitorjev z dosežki projekta, zaključek projekta ima dodano vrednost za zavod, izidi projekta izboljšujejo delovanje zavoda, v projektu se dosegajo zastavljeni cilji in, rezultati, ki jih dosežemo v okviru projektne dela, bi težko dosegli na drugačen način. Počutje izvajalcev projektov je obsegalo trditve povezane z ustvarjalnostjo na projektu in drugih delih opravljenih na drug – ne-projektne način, večje zadovoljstvo z delom na projektu kot pri ostalih zadolžitvah, projektne delo ustvarja prijetno delovno klimo in delo na projektu opravljam z veseljem.

Zaposleni se strinjajo, da je stopnja realizacije projektov na zavodih visoka (povprečje pri spremenljivki 'uspešnost realizacije projektov' je 3,92), in tudi, da projektne delo izboljšuje njihovo počutje pri delu (povprečje pri spremenljivki 'počutje izvajalcev projektov' je 3,51). Preostale tri spremenljivke kažejo na nestrinjanje zaposlenih, saj so povprečja pod srednjo vrednostjo 3. Zaposleni se tako ne strinjajo s tem, da zavod izvaja usposabljanje in izobraževanje zaposlenih s področ-

<sup>1</sup> Vrednosti indikatorjev iz posameznega sklopa so bile po predhodnem preverjanju indikatorjev seštete in deljene s številom sešteti indikatorjev.



Slika 1: Konstruirane spremenljivke

ja projektnega managementa v zadostni meri (povprečje pri spremenljivki 'usposabljanje izvajalcev projektov' je 2,90), ne strinjajo se s tem, da sta projektna organiziranost in projektna klima na zavodu ugodni (povprečje pri spremenljivki 'projektna organiziranost in klima' je 2,72), in ne strinjajo se s tem, da je materialno in nematerialno motiviranje izvajalcev projektov zadostno (povprečje pri spremenljivki 'motiviranje izvajalcev projektov' je 2,71).

V tabeli 2 je Pearsonov koeficient korelacije prikazan v zgornji trikotni matriki in Spearmanov koeficient korelacije rangov v spodnji trikotni matriki.

Med spremenljivkami obstaja velika stopnja pozitivne korelacije, izjema je le spremenljivka 'počutje izvajalcev projektov', ki s preostalimi spremenljivkami korelira v nekoliko manjši meri.

Razlike glede na udeležnost pri vodenju projektov

V tabeli 3 so prikazane razlike v povprečjih pri posameznih spremenljivkah glede na to, ali so zaposleni v zadnjih petih letih vodili vsaj en projekt ali ne.

Med obema skupinama zaposlenih prihaja do manjših razlik v odgovorih. Največja razlika med obema skupinama zaposlenih je sicer pri spremenljivki 'počutje izvajalcev projektov'.

Na sliki 2 je predstavljena Udeležnost pri vodenju projektov. Zaposleni, ki so v zadnjih petih letih vodili vsaj en projekt, se v večji meri kot ostali zaposleni strinjajo, da je usposabljanje izvajalcev projektov in motiviranje izvajalcev projektov zadostno, da je njihovo počutje zaradi projektne dela boljše ter da je realizacija projektov uspešna. Zaposleni, ki so v zadnjih petih letih vodili vsaj en projekt, se v manjši meri kot ostali zaposleni strinjajo s tem, da obstaja na zavodu primerna projektna organiziranost in projektna organizacijska klima.

Tabela 2: Povezanost spremenljivk

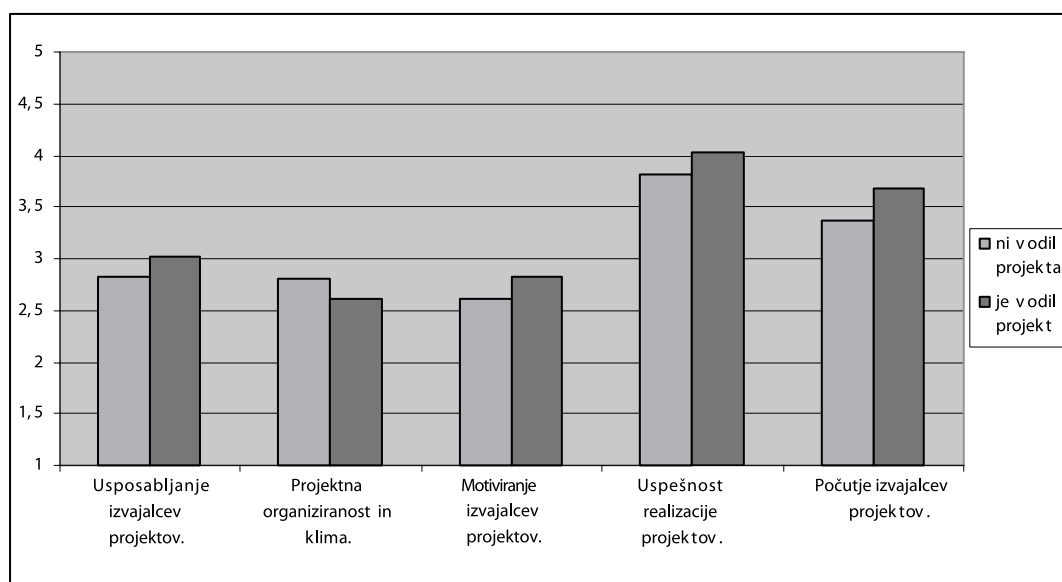
Pearson in Spearman	Usposabljanje izvajalcev projektov.	Projektna organiziranost in klima.	Motiviranje izvajalcev projektov.	Uspešnost realizacije projektov.	Počutje izvajalcev projektov.
Usposabljanje izvajalcev projektov.	1	0,667**	0,728**	0,540**	0,330*
Projektna organiziranost in klima.	0,633**	1	0,750**	0,445**	0,206
Motiviranje izvajalcev projektov.	0,712**	0,723**	1	0,602**	0,336**
Uspešnost realizacije projektov.	0,493**	0,415**	0,568**	1	0,413**
Počutje izvajalcev projektov.	0,272*	0,155	0,275*	0,308*	1

\*\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (dvodelna).

\* Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (dvodelna).

Tabela 3: (Ne)vodenje projektov

Spremenljivka	Ni vodil projekta (n)	Je vodil projekt (n)	Skupaj (n)	t-statistika	Stopnja značilnosti
Usposabljanje izvajalcev projektov.	2,82 (35)	3,02 (25)	2,90 (60)	-0,763	0,449
Projektna organiziranost in klima.	2,81 (37)	2,62 (33)	2,72 (70)	1,042	0,301
Motiviranje izvajalcev projektov.	2,62 (41)	2,82 (35)	2,71 (76)	-1,082	0,283
Uspešnost realizacije projektov.	3,82 (36)	4,03 (30)	3,92 (66)	-1,499	0,139
Počutje izvajalcev projektov.	3,37 (43)	3,68 (36)	3,51 (79)	-1,667	0,100



Slika 2: Udeležnost pri vodenju projektov

### Preverjanje regresijskega modela

Neodvisne spremenljivke v regresijskem modelu (Tabela 4) so 'usposabljanje izvajalcev projektov', 'projektna organiziranost in klima' ter 'motiviranje izvajalcev projektov'; odvisna spremenljivka v regresijskem modelu je 'uspešnost realizacije projektov'.

Regresijski model je dober oziroma se dobro prilega podatkom. Neodvisne spremenljivke v regresijskem modelu pojasnjujejo 35,8 odstotkov variiranja odvisne spremenljivke.

Z osnovnim regresijskim modelom (Tabela 5) smo preverjali vpliv neodvisnih spremenljivk (usposabljanje izvajalcev projektov, projektne organiziranosti in klime ter motiviranje

izvajalcev projektov na odvisno spremenljivko (uspešnost realizacije projektov).

Na uspešnost realizacije projektov v manjši meri pozitivno vplivata stopnja usposabljanja izvajalcev projektov iz projektnega managementa in stopnja motiviranja izvajalcev projektov. Pri spremenljivki, ki meri stopnjo usposabljanja izvajalcev projektov, strogo gledano, vpliv ni statistično značilen, ampak se ta bolj nakazuje. Kljub temu lahko govorimo o določeni stopnji vpliva te spremenljivke na odvisno spremenljivko, še posebej, če upoštevamo relativno majhen vzorec, na katerem ta vpliv preverjamo. Projektna organiziranost na zavodu in projektno naravnana organizacijska klima ne vpli-

Tabela 4: Opis osnovnega regresijskega modela

R	$R^2$	$R^2_{pop}$	SE ocene	F-statistika	Stopnja značilnosti
0,633	0,401	0,358	0,518	9,367	0,000

Tabela 5: Osnovni regresijski model

Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t-statistika	Stopnja značilnosti
	B	SE	Beta		
Usposabljanje izvajalcev projektov.	0,168	0,108	0,252	1,560	0,126
Projektna organiziranost in klima.	0,120	0,166	0,127	0,721	0,475
Motiviranje izvajalcev projektov.	0,277	0,161	0,334	1,727	0,091

Odvisna spremenljivka: Uspešnost realizacije projektov.

vata na uspešnost realizacije projektov na zavodih. Visoka stopnja značilnosti te trditve nas je nekoliko presenetila. Morda anketirani sodelavci sploh ne zaznajo razlike med obstoječo (funkcijsko) in nameravano (projektno) organiziranostjo, ker se z njo doslej v zavodu še niso srečali. Po prejšnjih ugotovitvah sklepamo, da vsi projekti potekajo v istem času in ob isti organiziranosti in se obliki med seboj prepletata. Na posebno projektno organiziranost kot npr. projektna struktura organiziranosti oz. projektno pisarno kot obliko organiziranosti pri raziskovanju nismo naleteli, zato vpliva na uspešnost realizacije ni mogoče realno zaznati oz. izračunati.

Zavrnamo drugo hipotezo, medtem ko prvo (kljub mejni statistični značilnosti vpliva) in tretjo hipotezo sprejmemo. Zaradi manjšega vpliva spremenljivke, ki meri stopnjo usposabljanja izvajalcev projektov, prvo hipotezo sprejmemo pravzaprav le pogojno, kar pomeni, da bi jo bilo treba v nadaljnjih raziskavah še dodatno preverjati in analizirati.

Vpliv ostalih neodvisnih spremenljivk

Z dopolnilnim regresijskim modelom (Tabela 6) preverjamo vpliv izbranih neodvisnih spremenljivk ('delovna doba na zavodu', dosežena izobrazba' in 'sodelovanje pri projektih') na odvisno spremenljivko 'uspešnost realizacije projektov'.

Tudi ta regresijski model je dober oziroma se dobro prilega podatkom. Neodvisne spremenljivke v tem regresijskem

modelu pojasnjujejo 14,7 odstotkov variiranja odvisne spremenljivke.

Dopolnilni regresijski model predstavljamo v Tabeli 7.

Na uspešnost realizacije projektov pozitivno vplivata dosežena izobrazba zaposlenih in stopnja sodelovanja zaposlenih pri projektih (število projektov, pri katerih so zaposleni sodelovali). Delovna doba zaposlenih na zavodu ne vpliva na uspešnost realizacije projektov na zavodih.

## 4 Razprava in predlogi

Kot izhodišče za izobraževanje in usposabljanje najprej predlagamo nedvoumno izraženo filozofijo in politiko zavoda za zdravstveno varstvo, ki odraža pomen znanj in veščin za uspešnost poslovanja organizacije. Znanje in veščine so danes temeljna vrednota in sredstvo za trajno doseganje konkurenčnosti organizacije (kot ugotavljajo npr. Nonaka in Takeuchi, 1995; Dimovski et al., 2005; Biloslavo, 2008; Bavec, 2009; Gomezelj Omerzel, 2008; Meško Štok, Markič in Meško, 2009 itd.) – tudi zdravstvene, ki nastaja v učeči se organizaciji (npr. Senge, 1990; Morgan, 2004; Možina in Kovač, 2006 itd.).

Spodbujanje in podpora pri nadaljnjem izobraževanju in usposabljanju s področja managementa projektov naj bi naj-

Tabela 6: Opis dopolnilnega regresijskega modela

R	$R^2$	$R^2_{pop}$	SE ocene	F-statistika	Stopnja značilnosti
0,433	0,187	0,147	0,561	4,691	0,005

Tabela 7: Dopolnilni regresijski model

Neodvisne spremenljivke	Nestandardizirani koeficienti		Standardizirani koeficienti	t-statistika	Stopnja značilnosti
	B	SE	Beta		
Delovna doba na zavodu.	-0,003	0,008	-0,041	-0,348	0,729
Dosežena izobrazba.	0,096	0,036	0,311	2,649	0,010
Sodelovanje pri projektih.	0,042	0,017	0,285	2,467	0,016



prej izvedli tako, da bi ugotovili obseg znanj in veščin, ki so jih zaposleni in tudi tisti, ki pri njih sodelujejo, pridobili v formalnih in neformalnih oblikah pridobivanja novih znanj in veščin. Konkretno je treba npr. ugotoviti število ur ali kreditnih točk, ki so jih udeleženci izobraževanja in usposabljanja pridobili. To naj bo podlaga za vse nadaljnje aktivnosti s področja izobraževanja in usposabljanja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Postopki za pridobivanje novih strokovnih znanj in spretnosti s področja managementa projektov naj se ujemajo z mednarodno primerljivimi standardi (PMBOK, 2008). V nadaljevanju bi to uresničili z izobraževanjem ljudi in bodočih ravnateljev projektov (Povhe, 2005: 86), vzpostavitev notranjega svetovalnega tima (Žurga, 2003: 45), projekta, ki bi vzgojno-izobraževalni sistem nadalje razvijali ter usposabljali ostale člane timov (Zorn, 2007: 90). To izobraževanje in usposabljanje naj bo kontinuirano in naj obsega novosti na področju managementa in vodenja projektov ter naj bo prilagojeno dosežkom iz prakse (Skela-Savič, Pagon in Lobnikar, 2004: 14–15). Izobraževanje in usposabljanje nosilcev projektov vsebuje tudi znanja s področja poslovanja organizacije, splošnega managementa in informatike (Sedovnik, 2006: 18).

Hkrati z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije za management projektov bi razvijali knjižnico s strokovno literaturo. Osnovni namen knjižnice s strokovno literaturo za management projektov bo zbiranje, organiziranje, zaščita, razširjanje in uporaba že zapisanih znanj. Kot možnost organiziranja in urejanja zbirk strokovnih informacij (tako na papirju kot tudi na drugih medijih) se pojavlja dvoje različic, to je klasične knjižnice in e-knjižnice kot njena alternativa. Trenutno se nam zdi najboljša vzpostavitev kombinacije obeh načinov, sčasoma pa bo prevladala en ali druga oblika. Njune značilnosti naj bi upoštevali pri načrtovanju, izvedbi in nadzoru novih znanj in veščin ter pri novih oblikah opravljanja dela (npr. učenje na daljavo, prosta izbira delovnega časa, oddaljenost od delovnega mesta – delo doma itd.) (več o učenju na daljavo glej npr. v Porter, 1997; Drucker, 2001 itd.).

Obstaja več pojavnih oblik, kako vključiti management projektov v obstoječo organiziranost. Lukin (2002: 24) navaja kot možen način vključevanja projektov v obstoječo organiziranost štabno projektno, čisto projektno in projektno-matrično strukturo organiziranosti, medtem ko Kovač (2003: 27) navaja dve glavni obliki struktur organiziranosti, ki pomeni (1) izvajanje projekta s pomočjo obstoječe strukture organiziranosti, to je brez oblikovanja posebnega projektne tima, ali (2) oblikovanje samostojne projektne strukture organiziranosti, ki predstavlja avtonomno strukturo v obstoječi strukturi organiziranosti. Za naš primer raziskovanja in uveljavljanja organiziranosti za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni predlagamo postopno uvajanje projektne načina dela na naslednji način: najprej kot projektne tim in nato kot ustanovitev posebne organizacijske enote projektne pisarne, ki bi bila skupno jedro za vseh devet zavodov. Ta predlog utemeljujemo z ugotovitvijo, da v večini podjetij, ki so jih raziskovali Hauc, Kovač in Vrečko (2002: 14), z vidika organiziranosti projektne načina dela ne uporabljajo štabne projektne organiziranosti. Značilna organizacijska kultura, ki bo podpirala doseganje ciljev projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni naj vsebuje predvsem: odprto

komuniciranje in pretok informacij, prožnost v delovanju ljudi in organski pristop, iniciativnost in prevzemanje tveganja, odgovornost za delovne izide, sposobnost in pripravljenost za odločanje, dajanje prednosti projektu ter zvestoba projektu in sodelovanje med člani (Hobbs in Menard, 1993 v Rozman, 2003: 5). Vršni managerji v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni naj bi spodbujali in uveljavljali projektom naklonjeno organizacijsko kulturo, ki bo povezana zlasti z naslednjimi vrednotami: sodelovanje, skupinsko delo, zaupanje, učinkovito komuniciranje, ustvarjalnost in inovativnost ter samostojnost pri delu (npr. Rozman, 2003: 5).

Za spodbujanje projektne načina dela v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni predlagamo pregled in dopolnitev obstoječega načina motiviranja in nagrajevanja, ki naj vsebuje elemente sodelovanja na projektu in naj bo nekoliko višji kot za redno delo. Zgled za primeren način motiviranja in nagrajevanja vodje projekta in sodelavcev v timu navajata Graham in Englund (2004), iz katerega je razvidno, da naj bi bilo približno 7 % od celotne vrednosti projekta namenjeno motiviranju njegovih članov. Prav tako naj bi imel vodja projekta neposredno in diskrecijsko pravico posamezniku v projektne timu npr. mesečno ali po potrebi dodeliti določeno količino materialne (finančne; npr. 100 evrov) ali nematerialne (diploma, priznanje, pohvala ipd.) podpore.

Kot je ugotovil že Florida (2005: 113), lahko tudi mi za uspešnejše uvajanje projektne načina dela predlagamo predvsem skrb za motivacijo vodij in sodelavcev v projektih. Bistveni motivacijski dejavniki za uvajanje projektne načina dela v zavode za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni naj ne bodo prvenstveno izraženi kot finančne nagrade, ampak kot nefinančne.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno preučiti možnosti razširitve analize na celovito organizacijsko podporno okolje še z drugimi njegovimi sestavinami in povezavami, kot so npr.: razvoj ključnega tima, procesi izbire in razvoja managerja projektov, zasnovani in uporabljeni informacijsko-komunikacijski sistemi za management projektov, pomen projektov v strategijah ter morebitna zasnova učeče se organizacije itd. Koristno bi bilo npr. ugotoviti korelacijo preostalih sestavin organizacijskega okolja z uspešnostjo realizacije projekta in prepoznati izstopajoči vpliv posamezne sestavine. V nadaljnjem raziskovanju bi bilo pri ocenjevanju uspešnosti realizacije projekta nujno treba pridobiti tudi mnenje naročnika, investitorja oz. uporabnika učinkov projekta (ob predpostavki, da je uspešnost javnih zavodov še nepojasnjena in, da ne moremo enačiti uspešnosti projekta in uspešnosti organizacije). Zaradi ugotovitve, da projektne organiziranost ne vpliva na uspešnost realizacije projektov, kar je v nasprotju z ugotovitvami iz drugih raziskav, naj bi to vprašanje v bodoče razširili oz. dodatno pojasnili. Obstaja namreč dilema anketiranih o razumevanju termina splošne organiziranosti (funkcijske, linijske) v primerjavi s projektno organiziranostjo.

Ob trenutnih zaostrenih gospodarskih razmerah in omejenih finančnih sredstvih morda predlagani ukrepi ne bodo izvedljivi, so pa lahko koristno vodilo za snovalce smotrov in ciljev, uravnavanje celovitosti delovanja in povečevanje konkurenčnosti zavodov za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Pridobljene izide iz raziskovanja podpornega okolja v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni je po

našem mnenju mogoče posplošiti tudi na druge ravni organiziranosti zdravstvene dejavnosti. Ker se informacije iz te raziskave opravljene v nepridobitnih organizacijah v precejšnji meri ujemajo z ugotovitvami iz raziskav v gospodarstvu je načeloma možno tudi tovrstno posploševanje. Navkljub trenutno zaostrenim gospodarskim razmeram je po našem mnenju za dolgoročno uspešnost organizacij (pridobitnih ali nepridobitnih) inoviranje izdelkov / storitev ali procesov (kar praviloma udejanjimo s projekti) bolj pomembno kot zniževanje stroškov.

## Reference

- Ambrož, M. & in Bratkovič, E. (2004). Inoviranje organizacijske kulture v javnem zavodu, *Organizacija*, 37(1): 16–21.
- Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management*, 17 (6): 337–342.
- Bavec, C. (2009). Kako bi lahko krizne razmere spremenile naš pogled na prilagodljivost organizacij? = How could economic crisis change our perception of organizational flexibility?, V: *Organizacija podjetij in drugih združb v kriznih razmerah / 10. znanstveno posvetovanje o organizaciji*, Brdo pri Kranju, 5. junij 2009, Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management: Ekonomska fakulteta, Kranj: Fakulteta za organizacijske vede, Str. 28–40.
- Biloslavo, R. (2008). Od managementa znanja k managementu modrosti, V: *Management v 21. stoletju*, ur. Roberto Biloslavo, str. 175–207, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Block, T.R. & Frame, J.D. (1998). *The project office*, Menlo Park: Crisp.
- Bukovec, B. & Markič, M. (2008). The level of integration of various models for organisational change management in Slovenian organisations, *International journal of business and systems research*, 2 (4): 431–446.
- DeCenzo, D.A. & Robbins, S.P. (2005). *Fundamentals of human resource management*. 8th ed. Hoboken (NJ): Wiley.
- Dimovski, V., Penger, S., Škerlevaj, M. & Žnidaršič, J. (2005). *Učehča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*, Ljubljana: GV založba.
- Drucker, P.F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*, Ljubljana: GV založba.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2005), *Raziskovanje v managementu*, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Flere, S. (2000). *Sociološka metodologija*, Maribor: Univerza v Mariboru, Pedagoška fakulteta.
- Eržen, I. & Hauc, A. (1996). *Uvajanje organizacijskih sprememb in novih oblik dela za uveljavitev promocije zdravja*, Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Florida, R.L. (2005). *Vzpon ustvarjalnega razreda: in kako ta spreminja delo, prosti čas, skupnost in vsakodnevno življenje*, Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- Forsberg, K., Mooz, H. & Cotterman, H. (2000). *Visualizing project management*, New York: John Wiley & Sons.
- Gadeken, O.C. (1997). Project managers as leaders: competencies of top performers, *Army RD&A Magazine*, 3 (2): 22–26.
- Gido, J. & Clements, J.P. (1999). *Successful project management*. New York: Thomson.
- Gomezelj Omerzel, D. (2008). *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*, Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Graham, R.J. & Englund, R.L. (2004). *Creating an environment for successful project*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hauc, A., Kovač, J. & Vrečko, I. (2002). Projektne management v slovenski industriji, V: *Projektne management – ustvarjalna pot do odličnosti*, ur. Rudi Rozman, str. 10–18, Ljubljana: Slovensko združenje za projektne management.
- Hauc, A. (2007). *Projektne management*, Ljubljana: GV založba.
- Heldman, K. (2002). *PMP: project management professional.*, Alameda: Sybex.
- Kajzer, Š. (1998). Razvoj in strukturiranje podjetja, V: *Razvoj podjetja in razvojni management*, ur. Janko Belak, str. 39–54, Gubno: MER Evrocenter.
- Keber, D., Leskovar, B. & Kerstin Petrič, V. (2003). *Zdravstvena reforma: pravičnost, dostopnost, kakovost, učinkovitost*, Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za zdravje.
- Kern, T. (2008). Organizational structure without hierarchy in a dynamic global business environment, V: *Global information technologies* /ur. Felix B. Tan, Hershey: Information Science Reference, str. 2463–2473.
- Kerzner, H. (2004). *Advanced project management*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Kovač, J. (2003). Razmišljanje o spreminjanju projektne organizacije, *Projektne mreža Slovenije*, 6 (1): 26–28.
- Kralj, D. (1999). Projektne management - vzpodbuda sodelavcem, V: *Evropska skupnost in management / 18. posvetovanje organizatorjev dela*, Portorož, 31. marec, 1. - 2. april 1999, Kranj: Moderna organizacija, str. 395–399.
- Kralj, J. (2005). *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. 2. natis. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kuhl, T. (2005). Projektne management kot orodje razvoja v malih podjetjih, *Projektne mreža Slovenije*, 8 (1/3): 5–12.
- Lipičnik, B. (2002). Motivacija in motiviranje. V: *Management*, ur. Stane Možina, 488–523. Radovljica: Didakta.
- Likar, B., Antunovič, P., Berginc, J., Černjak, S.D., Demšar, J., Fatur, P., Dejan Križaj, D., Mulej, M., Pečjak, V., Sitar, S., Trček, D. & Trunk Širca, N. (2002). *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*, Ljubljana: Korona plus, Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Lukin, Z. (2002). *Analiza stanja projektne managementa v slovenskih podjetjih*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Markič, M. (2006). Management projektov kot generator sprememb v organizaciji, V: *Management sprememb*, ur. Vladislav Rajkovič, str. 1682–1689, Kranj: Moderna organizacija.
- Meglič, J., Pagon, M. & Kern, T. (2005). Polivalentnost človeških virov v procesu razvoja proizvoda, *Organizacija*, 38 (7): 338–346.
- Meško Štok, Z., Markič, M. & Meško, M. (2009). The process of leadership, innovation and decision making through the influence of values, *International journal of entrepreneurship and innovation management*, 10 (1): 38–52.
- Morgan, G. (2004). *Podobe organizacij*, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Možina, S. & Kovač, J. (2006). *Menedžment znanja: na poti k učehču se podjetij*, Maribor: Pivec.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York, Oxford (UK): Oxford University Press.

- Parker, R. & Bradley, L. (2000). Organizational culture in the public sector, *The International Journal of Public Sector Management*, 13 (2): 125–141.
- Pinto, J.K. & Mantel, S.J. (1990). The causes of project failure, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 37(4): 269–276.
- PMBOK. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja*. 3. izd., Kranj: Moderna organizacija.
- PMCD. 2002. *Project manager competency development framework*, Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute (PMI).
- Porter, L.R. (1997). *Creating the virtual classroom: distance learning with the internet*, New York: John Wiley.
- Potočan, V. (2007). Projektna organizacija v sodobnih razmerah delovanja, *Projektna mreža Slovenije*, 10 (1): 17–22.
- Povhe, T. (2005). *Analiza uvajanja projektnega vodenja v Javno podjetje Vodovod-Kanalizacija*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Pučko, D. (1994). Uresničevanje strategij, V: *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, str. 342–371, Radovljica: Didakta.
- Rozman, R. (1998). *Ravnanje projektov: gradivo za podiplomski študij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R. (2003). Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju, *Projektna mreža Slovenije*, 6 (3): 4–9.
- Sedovnik, M. (2006). Model izvajanja strategij s projekti, *Projektna mreža Slovenije*, 9 (2): 12–18.
- Semolič, B. (2004). Vloga projektov in projektnega managementa v sodobnem poslovnem okolju, V *S projekti med vodilne v Evropi!* Projektni forum [Slovenskega združenja za projektni management], [Nova Gorica, 16. in 17. september 2004], Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, str. 15–25.
- Smith, P.G. & Reinertsen, D.G. (1991). *Developing products in half the time*. New York: John Wiley & Sons.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practices of the learning organization*, New York: Doubleday.
- Skela-Savič, B., Pagon, M. & Lobnikar, B. (2004). Analiza vodenja v slovenskih bolnišnicah: kdo so uspešni vodje?, *Organizacija*, 37 (1): 5–15.
- Verma, V.K. (1995). *Managing the project team*, Newton Square: Project Management Institut (PMI).
- Whittaker, B. (1999). What went wrong? Unsuccessful information technology projects, *Information Management & Computer Security*, 7 (1): 23–30.
- Zorn, S. (2007). *Projektno-procesni pristop kot temelj oblikovanja in delovanja divizije proizvodni sistemi v Iskri Avtoelektriki*, magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Žurga, G. (2003). Projektni management v javni upravi Republike Slovenije, *Projektna mreža Slovenije*, 6 (3): 39–45.
- 
- Silvana Markič Hrast** je magistrirala na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management s področja managementa. Zaposlena je na Zavodu za zdravstveno varstvo Koper kot vodja Oddelka za higieno in zdravstveno ekologijo. Ima več kot petindvajset let delovnih izkušenj v pridobitnih in nepridobitnih organizacijah, v katerih je delovala kot strokovni sodelavec ali vodja. Sodeluje na razvojno-raziskovalnih projektih tako z gospodarskimi kot tudi drugimi negospodarskimi ter javnimi družbami na področju javnega zdravja. Doma in v tujini je na znanstvenih konferencah objavila prispevke, ki se nanašajo na zdravstveno varstvo, varnost in zdravje pri delu ter management projektov.
- 
- Mirko Markič** je doktoriral na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede s področja organizacijskih znanosti. Po dvanajstih letih sodelovanja v gospodarstvu se je zaposlil na Visoki šoli za management Koper, kjer je bil dva mandata tudi prodekan za študijske zadeve, zadolžen za usklajevanje raziskovalno-razvojne dejavnosti. Občasno je sodeloval pri izvedbi študijskih programov na Univerzi v Ljubljani, Univerzi v Mariboru in Univerzi v Novi Gorici. Je izredni profesor za področje managementa in vodja / član v več raziskovalnih in podjetniških projektih. Njegova bibliografija obsega več kot 300 enot s področja upravnih in organizacijskih ved.