

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija Slovenskega združenja za projektni management
The professional review of the Slovenian project management association

Letnik XXI, številka 1
APRIL 2018

03 **Uvodnik**

ZNANSTVENI PRISPEVKI

04 Dušan Gošnik, Massimo Manzin:
Analiza izbranih vidikov odločanja in uspešnosti projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

11 Martina Grm Hrovat, Mirko Markič:
Management projektov v družinskih podjetjih in uspešnost na evropskih razpisih

21 **Abstracts**
Povzetki prispevkov v angleškem jeziku

22 **Strokovni in znanstveni prispevki iz IJPM & PMJ**

26 **Uredniška politika in etična načela**

28 **Oglaševanje v Projektni mreži Slovenije**

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni management

Project management review

Letnik XXI, številka 1, 2018

ISSN: 1580-0229

IZDAJATELJ

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT

Stegne 7, SI -1000 Ljubljana

Tel.: 031 795 195

E-pošta: brigita.gajsek@um.si

GLAVNA UREDNICA

Brigita Gajšek, Univerza v Mariboru, Slovenija

UREDNIŠKI ODBOR

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija, Zlatko Barilović, Veleučilište Baltazar Zaprešič, Hrvaška, Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Renato Golob, Slovenija, Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija, Anton Hauc, Slovenija, Andrej Kerin, Slovenija, Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija, Janez Kušar, Univerza v Ljubljani, Slovenija, Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije, Slovenija, Mislav Ante Omazić, Univerza v Zagrebu, Hrvaška, Dejan Petrović, Univerza v Beogradu, Srbija, Michael Poli, ZDA, Brane Semolič, Slovenija, Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija, Pieter Steyn, Cranefield College, Južna Afrika, Igor Vrečko, Univerza v Mariboru, Slovenija.

POSLANSTVO REVIJE

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektne managementu. Je recenzirana ter v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Revija je namenjena vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, kot tudi managerjem in tistim, ki management in organizacijo preučujejo.

OBLIKOVANJE NASLOVNICE

VDA vizualizacije design arhitektura d.o.o., Čopova ulica 9, 3000 Celje

GRAFIČNA POSTAVITEV

PRO MUNDUS d.o.o., PE Lendavska Murska Sobota, Lendavska ulica 5a, 9000 Murska Sobota

LEKTORIRANJE

NOLEKTA, Jasmina Muhič, s.p.

TISK

Graffiti Trgovina, Fotokopiranje, Servis Bojan Kozar S.P., Lendavska ulica 14, 9000 Murska Sobota

NAKLADA

100 izvodov

SPLETNA STRAN REVIJE

<http://zpm-si/projektna-mreza-slovenije/>

Facebook: <https://www.facebook.com/Slovensko.zdruzenje.za.projektni.management>

Revija izhaja polletno (april in oktober). Cena posamezne številke revije je 9,00 EUR. Letna naročnina za podjetja je 24,00 EUR, za posameznike pa 18,00 EUR.

Revija Projektna mreža Slovenije je pod zaporedno številko 728 vpisana v razvid medijev, ki ga vodi Ministrstvo za kulturo.

© Slovensko združenje za projektni management



UVODNIK

Revija Projektna mreža Slovenije že polnih dvajset let izhaja v okviru založniške dejavnosti Združenja za projektni management Slovenije. Še vedno je osrednja in edina znanstveno-strokovna revija iz področja projektnega managementa v Sloveniji in širše v regiji. Kot takšna si glede na svojo dolgo tradicijo in pomembno vlogo pri kakovostnem razvoju projektnega managementa zasluži posebno pozornost in skrb za razvoj. K temu ji bistveno pomagajo uredniki, ki si prizadevajo za razvoj revije in zbiranje kakovostnih prispevkov s področja projektnega managementa. Prav je, da se ob tako pomembnem jubileju revije spomnimo vseh. V dvajsetletni zgodovini revije so se zvrstili trije. Z njimi sem opravila kratke intervjuje, s pomočjo katerih bom v nadaljevanju na kratko povzela njihovo delovanje.

Redni profesor dr. Jure Kovač je urednikoval med letoma 1998 in 2007. Revija je začela svojo samostojno pot kot osrednje strokovno-informativno glasilo za člane ZPM in zainteresirane posameznike. Zelo kmalu pa je postalo jasno, da je potrebno dvigniti profesionalno raven revije iz strokovno-informativne v osrednjo znanstveno-strokovno revijo s področja projektnega managementa v Sloveniji. Pridružujem se mnenju dr. Kovača, da brez objavljanja in s tem diseminacije rezultatov znanstvenih ter strokovnih raziskav in poljudnih razmišljanj s področja projektnega managementa ne moremo pričakovati kakovostnega razvoja navedenega strokovnega področja. V tem času si je revija Projektna mreža Slovenije pridobila razpoznavnost med strokovnjaki projektnega managementa, vzpostavil pa se je tudi ustaljen ritem izhajanja.

Leta 2008 je uredniško mesto za dve leti prevzel docent dr. Aljaž Stare z Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani. Revija je v tistih letih na 50 straneh ponudila bralcem tri znanstvene in vsaj en strokovni prispevek, različne intervjuje s strokovnjaki in praktiki, poročila s konferenc. Revija je sočasno skrbela tudi za informiranje članov ZPM o različnih »projektnih« dogodkih, izobraževanjih in certificiranjih. Veliko truda je bilo vloženo v uporabo bolj enotnega projektnega izrazja in v pojasnjevanje nekaterih dorečenih pojmov.

Naslednjih sedem let, med 2010 in 2016, je mesto glavnega urednika zasedal izredni profesor dr. Iztok Palčič s Fakultete za strojništvo Univerze v Mariboru. V času njegovega urednikovanja je revija doživela kar nekaj sprememb. Uvedel je rubriko »Strokovni in znanstveni članki iz IJPM & PMJ«, kjer še sedaj predstavljamo seznam člankov, ki so v preteklega pol leta izšli v dveh osrednjih znanstvenih revijah s področja projektnega managementa. Uvedena je bila redna rubrika, kjer so se predstavljale nove knjige s področja projektnega managementa. Poleg klasičnih člankov je revija bralcem predstavljala izbrane slovenske projekte ali strokovnjake v obliki intervjujev. Nadalje je bila za kratek čas uvedena rubrika »Ujeto v mrežo«, namenjena izmenjavanju mnenj. Leta 2015 se je vsebina revije razdelila v dve publikaciji. Ena je ostala klasična revija zgolj z znanstvenimi in strokovnimi prispevki. Vse ostale vsebine so se preselile v glasilo ZPM Mrežnik, ki izhaja izključno v elektronski obliki. Revija je istega leta prvič izšla tako v klasični papirni kot tudi v elektronski obliki. Začela se je postopna prenova spletnih strani revije, ki traja še sedaj. V tem času je klasična izdaja doživela tudi temeljito grafično prenovi, ki jo nosi še danes.

Sama sem revijo prevzela v začetku leta 2017, ravno v času priprave jubilejnih števil, ki sta izšli lani. Največji izziv za prihodnost je dvig kakovosti in prepoznavnosti revije, ki bi nam prinesla tako zelo zeleno povečanje števila prispevkov na posamezno številko.

Prva letošnja številka prinaša dva prispevka. Prvi je rezultat sodelovanja mag. Dušana Gošnika in dr. Massima Manzina in analizira izbrane vidike odločanja in uspešnosti projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji. Rezultati kažejo, da so najpogostejša vrsta projektov v raziskavo zajetih podjetjih tehnični projekti razvoja izdelkov, da je najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih čista projektna struktura, da so najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov vodje projektov, da na uspešnost projektov najpomembneje vplivajo jasno določeni cilji projekta in da podjetja dajejo največji poudarek pri kriterijih uspešnosti projektov na zadovoljstvo članov projektnega tima. Zaradi raznolikosti dejavnosti, v katerih ta podjetja delujejo, in različnosti projektov, s katerimi se ukvarjajo, rezultatov avtorja nista uspela posploševati na celotno populacijo. Vseeno pa rezultati kažejo določeno prakso in smer, ki se uporablja v praksi projektnega managementa v malih in srednjih podjetjih.

Drugi članek, ki je nastal v soavtorstvu Martine Grm Hrovat in dr. Mirka Markiča, razpravlja o managementu projektov v družinskih podjetjih in njihovi uspešnosti na evropskih razpisih. Ne preseneti nas toliko ugotovitev, da je zrelost projektnega managementa v raziskovanih družinskih podjetjih nizka kot ugotovitev, da v družinskih podjetjih z višjo stopnjo razvitosti projektnega managementa v povprečju niso imeli višjega deleža pozitivno prejetih sklepov kot v tistih družinskih podjetjih z manj razvitim projektnim managementom, kar kliče po dodatnih raziskavah, saj avtorja te ugotovitve nista uspela posplošiti na širšo populacijo družinskih podjetij. Obstajajo namreč tudi raziskave, ki na primer potrjujejo pozitivno korelacijo med stopnjo zrelosti managementa projektov in uspešnostjo projektov.

Naj za konec povabim vse vas, ki delate na projektih, raziskujete različne vidike projektnega managementa in lahko tako ali drugače prispevate k širitvi izkušenj in znanja s področja projektnega managementa, da prispevate v skupno zakladnico znanja in ga delite z ostalimi v obliki članka v reviji Projektna mreža Slovenije. Le na ta način bo revija ostala živa in tudi v prihodnjih letih služila svojemu plemenitemu namenu.

Brigita Gajšek, glavna urednica

Analiza izbranih vidikov odločanja in uspešnosti projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Dušan Gošnik

Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem, Cankarjeva 5, 6101 Koper, Slovenija
dusan.gosnik@fm-kp.si

Massimo Manzin

Ministrstvo za notranje zadeve Republike Slovenije, Cankarjeva 5, 6101 Koper, Slovenija

Povzetek

Na populaciji 3.007 malih in srednjih podjetij v Sloveniji smo pridobili vzorec 149 podjetij ter raziskali izbrane vidike projektnega managementa. S pomočjo anketnega vprašalnika smo zbrali primarne podatke o izbranih vidikih izvedbe projektov v podjetjih. Zajeli smo časovno obdobje 2015–2017 ter v raziskavo povabili strokovnjake za projektne management iz podjetij: direktorje podjetij, vodje projektov, člane tima in poslovnih funkcij. Rezultati kažejo, da so najpogostejša vrsta projektov v podjetjih tehnični projekti razvoja izdelkov, da je najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih čista projektne struktura, da so najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov vodje projektov, da na uspešnost projektov najpomembneje vplivajo jasno določeni cilji projekta in da podjetja dajejo največji poudarek pri kriterijih uspešnosti projektov na zadovoljstvo članov projektnega tima. Rezultate smo prikazali v obliki grafov in tabel ter števil s pomočjo deskriptivne statistike.

Ključne besede: management, projekt, odločanje, uspešnost, kriteriji, MSP

1. Uvod

Projektne management je dobro raziskano področje, ki nam s svojimi orodji pomaga pri planiranju, organiziranju, vodenju in nadziranju projektov (Murphy in Ledwith, 2007). Veliko tujih avtorjev, na primer Muns in Bjeirimi, 1996; Crawford, Pollack et al., 2001; Hudson, Smart et al., 2001; White in Fortune, 2002; Bryde, 2003, je raziskovalo področje uspešnosti projektov v velikih podjetjih, manj pa se jih ukvarja z uspešnostjo projektov malih in srednjih podjetij.

V tem prispevku raziskujemo področje uspešnosti projektov malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Podobna aktualna raziskava še ne obstaja in je izvirna znanstvena. Uporabili smo znanstveni pristop raziskovanja po metodologiji (AIMRAD, povzetek, uvod, metode, raziskava, analiza in diskusija) ter z orodji deskriptivne statistike obdelali zbrane primarne podatke (srednje vrednosti, standardni odkloni). Podatki so prvič obdelani in predstavljeni v tej raziskavi. Do zdaj niso bili objavljeni še nikjer drugje.

Raziskali smo, kateri so ključni odločevalci v podjetjih na področju izvedbe projektov, kateri so zaznani pogoji za uspeh projektov malih in srednjih podjetij v Sloveniji, katere organizacijske strukture pri izvedbi projektov uporabljajo slovenska mala in srednja podjetja, kateri so zaznani dejavniki uspešnosti projektov ter kateri so kriteriji ocenjevanja uspešnosti ob zaključku projektov malih in srednjih podjetij v Sloveniji.

1.1 Mala in srednja podjetja ter projekti

V Evropski uniji 99 % malih in srednjih podjetij deluje v zasebnem sektorju, ki ustvarjajo kar dve tretjini delovnih mest. V Evropi so ta podjetja gonilo gospodarske rasti, inovacij in zaposlovanja ter steber evropskega gospodarstva. V njih se ustvarita dve tretjini vseh delovnih mest v zasebnem sektorju, zagotavljajo stopnjo rasti zaposlovanja, ki je dvakrat večja kot v večjih podjetjih, in imajo pomembno vlogo pri ustanavljanju novih delovnih mest (Gouardères, 2015).

V Sloveniji mala in srednja podjetja ustvarijo 63 % celotne dodane vrednosti ter zagotavljajo okoli 73 % vseh zaposlitev. Dodana vrednost teh podjetij se je v obdobju 2009–2014 povečala za skoraj 10 %, ocene v obdobju 2014 do konca 2016 pa so, da se bo povečala še za približno 3 % (SBA, 2015).

Mala in srednja podjetja imajo v primerjavi z velikimi podjetji na področju izvajanja projektov veliko prednosti, vendar pa tudi nekaj slabosti. Mala podjetja so fleksibilnejša in navadno tesneje sodelujejo s svojimi kupci. Ponavadi niso v neposredni konkurenci z večjimi podjetji. Prav tako so mala in srednja podjetja navadno bolj inovativna in hitreje odgovarjajo na zahteve in spremembe na trgu ter imajo hitrejše notranje komunikacije kot velika podjetja. Imajo pa težavo z manjšo ekonomijo obsega, z ožjim področjem poslovanja kot večja podjetja ter učenjem in prenosom znanj (Audretsch et al., 1998; Murphy in Ledwith, 2007). Kot kažejo raziskave Ledwitha (2004), so projektne managerji v malih podjetjih pogosto šibki na področju motiviranja projektnega tima, uporabljajo manjši nabor

orodij projektne managementa in s tem vplivajo na uspeh projektov teh podjetij (Ledwith, 2004; Murphy in Ledwith, 2007). Z izboljšanim pristopom v projektne managementu Murphy in Ledwith (2007) ugotavljata, da bi tudi mala in srednja podjetja lahko povečala uspešnost izvedenih projektov in s tem uspešnost poslovanja podjetja.

1.2 Dejavniki uspešnosti projektov

Uspeh projektov je povezan z izvedbo projekta (Stare, 2001). Neuspešen projekt enačimo z neuspešno izvedbo projekta, ki se kaže v tem, da projekta ne izpeljemo v okviru postavljenih ciljev (Janeš in Faganel, 2013; Stare, 2011; Andersen et al., 2004; Young, 2000; Wysocki, 2009; White, 2006).

Cooke-Davies (2002) povezuje uspešnost projektov na naslednji način. Pravi, da naj se uspeh projektov meri z doseganjem ciljev projekta ter da naj pri tem vključuje vidike časa, kakovosti in stroškov. Prav te elemente opredeljuje tudi Stare (2011).

Podobno opredelujeta tudi Munns in Bjeirmi (1996), ki pravita, da sta uspeha projekta in managementa projekta povezana. Projekt lahko uspe kljub pomanjkljivemu managementu projekta (planiranje, organiziranje, vodenje, nadzor), lahko pa dober management projekta poveča uspešnost projekta ob zaključku (Munns in Bjeirmi, 1996; Murphy in Ledwith, 2007).

Kriteriji uspešnosti projekta nam omogočajo, da po teh pozneje presojamo projekt, ali je uspešen ali ne (Murphy in Ledwith, 2007), hkrati pa nam služijo za merjenje in nadzor projekta. Murphy in Ledwith (2007) ter Belassi in Tukel (1996) ugotavljajo, da merjenje stroškov, časa in kakovosti projekta ni več zadosten kriterij za merjenje uspešnosti projekta ob zaključku. Vsak projekt je edinstven, zahteve za uspešnost projekta pa se lahko od projekta do projekta razlikujejo, s tem pa tudi kriteriji, po katerih bomo merili uspeh zaključenega projekta. Westerweld (2003) predlaga, da v uspeh projekta vključimo tudi zadovoljstvo vpletenih strani. Prav tako ločeno model IMA projektne odličnosti v presojanje odličnosti zaključenih projektov vključuje zadovoljstvo naročnika, zaposlenih in drugih vključenih strani.

Če povzamemo Murphyja in Ledwitha (2007; Fortune in White, 2006; Crawford et al., 2005; Westerweld, 2003; White in Fortune, 2002; Cooke-Davies, 2002), Belassi in Tukel, 1996), predlagajo, da v kriterije ocenjevanja uspešnosti zaključenih projektov malih in srednjih podjetij vključimo naslednje vidike:

- jasnost določenih ciljev,
- podporo vodstva podjetja,
- alokacijo virov,
- planiranje in nadzor projekta,
- upoštevanje naročnika,
- management tveganj.

Ta področja smo po vzoru predhodne raziskave Murphyja in Ledwitha (2007) upoštevali tudi v tej raziskavi.

2. Metodologija raziskovanja

V tej raziskavi smo na populaciji vseh malih in srednjih podjetij v Sloveniji zasnovali ter izvedli raziskavo o uspešnosti projektov. Uporabili smo kvantitativni način zbiranja primarnih podatkov s pomočjo anketnega vprašalnika.

Vprašalnik smo razvili na podlagi spoznanj iz literature in virov v teoretičnem delu te raziskave. Izhajali smo iz podobnih raziskav na tem področju avtorjev Muns in Bjeirmi (1996; Warren in Hutchinson, 2000; Murphy in Ledwith, 2007; Edwards in Delbridge, 2001).

Vprašalnik je bil sestavljen iz več sklopov: (1) sklop vprašanj o odločanju v podjetjih na področju izvedbe projektov; (2) sklop vprašanj se je nanašal na pogoje za uspeh projektov v podjetjih; (3) sklop o kriterijih in uspešnosti ob zaključku projektov ter (4) sklop vprašanj o podjetju in anketiranih.

Uporabili smo zaprt tip anketnega vprašalnika. Povzeli smo ga po avtorjih Murphy in Ledwith (2001), ki sta podobno tematiko raziskovala na primeru irskih podjetij. Predvideli smo, da bodo poleg direktorjev nanjo odgovarjali strokovnjaki za vodenje projektov, člani tima, skrbniki procesov, vodje oddelkov in funkcijski vodje, saj je področje dejavnosti malih in srednjih podjetij zelo široko, s tem pa tudi vrste projektov in sodelavcev, ki bi lahko izpolnili anketo.

Način odgovarjanja na vprašalnik je bil s klikom na vnaprej pripravljen odgovor. Da smo omogočili čim večje razlikovanje odgovorov, smo se izognili možnostim odgovorov vrste »da« in »ne« ter uporabili štiristopenjsko Likertovo lestvico (Easterby-Smith, Thorpe in Lowe, 2007). Štiri stopnje smo uporabili z namenom, da se izognemo odgovorom na srednji vrednosti lestvice.

Anketo smo aktivirali in razposlali 22. novembra 2017 s pomočjo spletne aplikacije 1KA. Spletna anketa je bila na voljo za izpolnjevanje do 15. januarja 2018. Naslovljena je bila na direktorje podjetij s posebnim dopisom in prošnjo za sodelovanje direktorjev ali strokovnjakov za projekte v podjetjih. Anketirane smo v anketi pozvali, naj na vprašanja projektne managementa odgovarjajo za časovno obdobje zadnjih treh let (2015–2017). Na ta način smo želeli zagotoviti, da zajamemo daljše časovno obdobje prakse, ki se uporablja v podjetjih, s tem pa dobimo bolj reprezentativne odgovore in realno stanje. Zajem podatkov o uspešnosti v daljšem časovnem obdobju nekaj let predlagajo tudi Kotabe (et al. 2002 v Hult et al., 2005; Strecker, 2006).

Raziskava je izvirna znanstvena. V nadaljevanju predstavljamo rezultate raziskave, ki do zdaj niso bili objavljeni še nikjer drugje.

2.1 Raziskovalna vprašanja

S pomočjo raziskave literature in spoznanj avtorjev (Murphy

in Ledwith, 2001) v teoretičnem delu tega prispevka smo si zastavili naslednja raziskovalna vprašanja (RV):

Raziskovalno vprašanje 1:

S kakšno vrsto projektov se najpogosteje srečujejo mala in srednja podjetja v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 2:

Kakšno vrsto organizacijskih struktur v izvedbi projektov najpogosteje uporabljajo mala in srednja podjetja v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 3:

Kateri so najvplivnejši odločevalci pri izvedbi projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 4:

Kateri so zaznani vplivni dejavniki za uspešnost projektov malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

Raziskovalno vprašanje 5:

Kateri so kriteriji ocenjevanja uspešnosti projektov ob zaključku malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

2.2 Populacija in vzorec podjetij v raziskavi

Ciljna populacija v naši raziskavi so bila mala in srednja podjetja. Zaradi izvedljivosti raziskave in posploševanja rezultatov raziskave smo se omejili samo na mala in srednja podjetja Slovenije vseh dejavnosti. Za opredelitev malih in srednjih podjetij smo uporabili merila, ki so zapisana v Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD-1).

Kontaktne podatke o malih in srednjih podjetjih v Sloveniji smo januarja 2017 pridobili iz javno dostopnih zbirk, Ajpesa. V raziskavo smo vključili samostojne podjetnike (s. p.), družbe z omejeno odgovornostjo (d. o. o.), družbe z neomejeno odgovornostjo (d. n. o.) in delniške družbe (d. d.).

Podjetij v stečaju, prisilni poravnavi in likvidaciji nismo vključili.

Populacija podjetij, ki smo jih vključili v raziskavo, je tako zajemala 3.007 malih in srednjih podjetij v Sloveniji. Bazo podatkov smo pridobili na Ajpesu (Agenciji za javnopravne zadeve Republike Slovenije) januarja 2017. Posredovana baza e-naslovov je bila nepopolna, zato smo s pomočjo imena podjetja na spletu poiskali kontaktne podatke (e-naslov) podjetja in vprašalnik prek spletne aplikacije IKA poslali na podjetje z dopisom, naj ga posredujejo direktorju podjetja.

V novembru 2017 smo zbrali 149 veljavno izpolnjenih anketnih vprašalnikov. Izračun je pokazal 4,9-odstotni odziv, kar je podoben odziv, kot ga imajo podobne raziskave avtorjev Muns in Bjeirmi (1996; Warren in Hutchinson, 2000; Murphy in Ledwith, 2007; Edwards in Delbridge, 2001).

Za potrebe te raziskave smo podatke obdelali skupno, agregatno v povprečnih vrednostih in anonimno. Bazo zbranih podatkov hranijo avtorji te raziskave.

3. Raziskava in analiza rezultatov

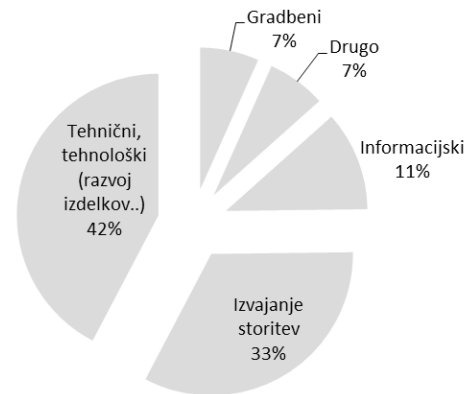
V nadaljevanju s pomočjo osnovne deskriptivne statistike, grafov in preglednic predstavljamo rezultate raziskave s komentarji in interpretacijo ter diskusijo ugotovitev.

3.1 Vrsta projektov, ki se izvajajo v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 1:

S kakšno vrsto projektov se najpogosteje srečujejo mala in srednja podjetja v Sloveniji?

Rezultati zbranih podatkov (Slika 1) kažejo, da v Sloveniji v malih in srednjih podjetjih prevladujejo tehnično-tehnološki projekti (42 %), sledijo jim projekti izvajanja storitev (33 %). To lahko utemeljimo tudi v vzorcu podjetij, ki je bil zajet v to raziskavo (Preglednica 1).



N = 149

Slika 1: Najpogostejša vrsta projektov v naši organizaciji (lasten vir)

Kar 47 % podjetij v tej raziskavi je iz gospodarske dejavnosti proizvodnje. Razumljivo je, da v teh podjetjih prevladujejo tehnični projekti razvoja izdelkov, tehnološki projekti in druge vrste tehničnih projektov. Sledijo projekti na področjih informatike (11 %) in gradbeni projekti (7 %).

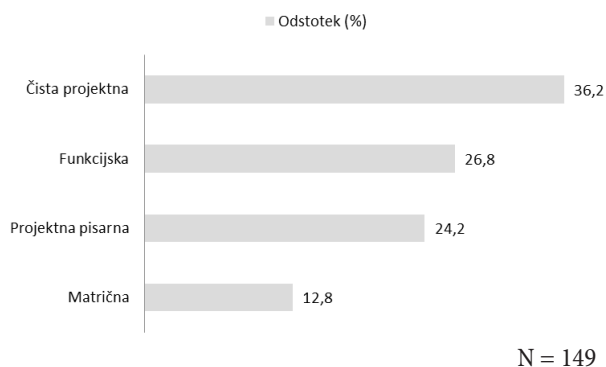
3.2 Najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 2:

Kakšno vrsto organizacijskih struktur v izvedbi projektov najpogosteje uporabljajo mala in srednja podjetja v Sloveniji?

Rezultati na Sliki 2 kažejo, da mala in srednja podjetja najpogosteje uporabljajo čisto projektno strukturo za izvedbo projektov, in sicer kar 36,2 % vseh podjetij, sledijo funkcijska struktura (26,8 %), projektna pisarna (24,2 %) ter matrična projektna struktura (12,8 %). Pričakovali smo, da MSP

uporabljajo predvsem funkcijsko organiziranost s podporo projektne pisarne ali izjemoma matrično organiziranost za delo na projektih. Ocenjujemo, da je ta rezultat, ki ga kaže Slika 2, lahko tudi posledica tega, da anketirani niso razumeli vprašanja.



Slika 2: Najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih (lasten vir)

Čista projektna organizacijska struktura je primerna, ko gre za velike, dolgotrajne in drage projekte ali pa, ko so nekateri njihovi vidiki (stroški, roki ali poslovne prvine) kritični. Ta organizacijska struktura projekta začasno ukine hierarhijo obstoječe organizacije, pri čemer so vsi člani projektnega tima projektu dodeljeni za celoten čas njegovega trajanja.

3.3 Odločevalci na projektih v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 3:

Kateri so najvplivnejši odločevalci pri izvedbi projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

Raziskali smo tudi, kateri so najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov. Kot je prikazano na Sliki 3, anketirani menijo, da so v podjetjih najvplivnejši odločevalci prav vodje projektov. Na Likertovi lestvici od 1 do 4 so anketirani označili, kateri odločevalec je na izvedbi projektov najvplivnejši.



Slika 3: Najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov (lasten vir)

(1 - manj vpliven; 2 - vpliven; 3 - srednje vpliven; 4 - zelo vpliven)

Faza izvedbe je povezana s stroški, časom in s kakovostjo izvajanja projekta, za kar je odgovoren vodja projekta. Na Sliki 3 so prikazani standardni odkloni in povprečne vrednosti odgovorov.

Na drugem mestu najvplivnejših odločevalcev so direktorji podjetij (3,15 na lestvici od 1 do 4), nato funkcijske vodje (2,69 do 4), projektni svet (2,49 do 4) in odbor direktorjev (2,76 od 4).

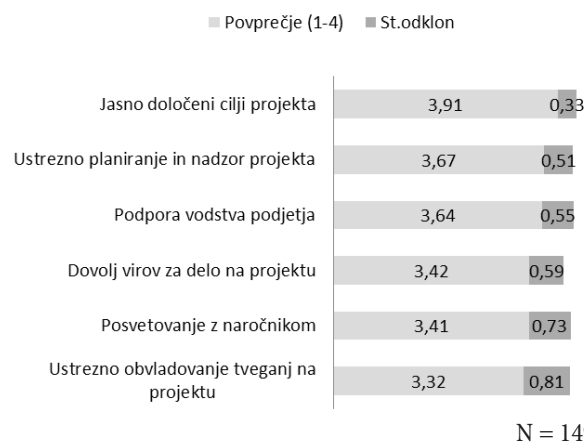
Ocenjujemo, da na to vplivajo kultura projektnega načina dela v malih in srednjih podjetjih, tradicija uporabe projektnega dela, zahtevnost projektov ter vloge in mesta na primer projektnega sveta ali odbora direktorjev.

3.4 Uspeh projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 4:

Kateri so zaznani vplivni dejavniki za uspešnost projektov v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

V skladu s spoznanji raziskave (Murphy in Ledwith, 2007) na primeru Irske nas je tudi v Sloveniji zanimalo, kateri so tisti zaznani pogoji, ki vplivajo na uspešnost izvedbe projektov malih in srednjih podjetjih v Sloveniji.



Slika 4: Vplivni dejavniki za uspeh projektov v podjetjih (lasten vir)

(1 - ni pomembno; 2 - pomembno; 3 - bolj pomembno; 4 - zelo pomembno)

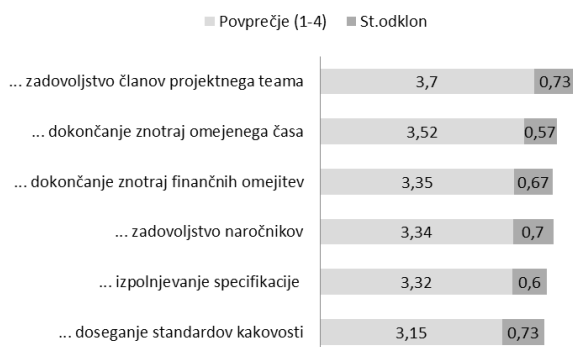
Rezultati na Sliki 4 kažejo, da v podjetjih na uspešnost projektov najpomembneje vplivajo jasno določeni cilji projekta. Na Likertovi lestvici 1 do 4 so anketirani s standardnim odklonom 0,33 ocenili jasnost ciljev projekta z oceno 3,91 od 4. Sledita ustrezno planiranje in nadzor projekta v izvedbi z oceno 3,67 od 4 ter podpora vodstva z oceno 3,64 od 4. Na zadnje mesto, čeprav je še vedno pomemben dejavnik, so postavili ustrezno obvladovanje tveganj projekta v izvedbi (ocena 3,32 od 4).

3.5 Kriteriji ocenjevanja uspešnosti projektov malih in srednjih podjetjih v Sloveniji

Raziskovalno vprašanje 5:

Kateri so kriteriji ocenjevanja uspešnosti projektov ob zaključku malih in srednjih podjetjih v Sloveniji?

Na Sliki 5 je prikazan rezultat raziskave o tem, katere kriterije podjetja uporabljajo ob zaključku projekta za oceno uspešnosti projekta. Na Likertovi lestvici so anketirani ocenili vsako od postavk z oceno od 1 do 4. Rezultati kažejo, da podjetja dajejo največji poudarek pri kriterijih ocenjevanja uspešnosti projektov na zadovoljstvo članov projektnega tima. To postavko so ocenili z oceno 3,7 od 4 s standardnim odklonom 0,73. Sledi postavka končanje projekta znotraj dodeljenega časa, kar so ocenili z oceno 3,52 s standardnim odklonom 0,67. Sledijo kriterij dokončanje projekta znotraj finančnih omejitev (ocena 3,35 od 4), izpolnjevanje specifikacije projekta (ocena 3,32 od 4) ter doseganje standardov kakovosti (ocena 3,15 od 4).



N = 149

Slika 5: Kriterij uspešnosti ob zaključku projekta (lasten vir)
(1 – nikoli; 2 – redko; 3 – pogosto; 4 – zelo pogosto)

Kot je razvidno iz Preglednice 1, je v anketi sodelovalo 149 (vzorec) malih in srednjih podjetij iz Slovenije.

Preglednica 1: Dejavnost poslovanja organizacij (lasten vir)

Dejavnost poslovanja organizacije	Število	Odstotek (%)
negospodarstvo	10	6,7
gospodarstvo – proizvodna dejavnost	70	47
gospodarstvo – storitvena dejavnost	69	46,3
Skupaj:	149	100

Populacija je bila 3.007 malih in srednjih podjetij iz Slovenije. Kar 47 % podjetij v tej raziskavi je s področja gospodarske proizvodne dejavnosti, 46,3 % je storitvenih in 6,7 % iz

negospodarstva.

Anketni vprašalnik smo z dopisom za direktorje podjetij posredovali na njihov naslov, prosili pa smo jih, da anketo izpolnijo kompetentni sodelavci s področja projektnega managementa.

Anketirani v raziskavi so imeli dokončano dodiplomsko izobrazbo (49,6 in 38,3 %), le 6,7 % teh srednješolsko in eden od teh doktorat znanosti (Preglednica 2).

Preglednica 2: Dosežena najvišja stopnja izobrazbe anketiranca (lasten vir)

Stopnja izobrazbe	Število	Odstotek (%)
poklicna ali srednješolska	10	6,7
dodiplomska višješolska, visokošolska ali univerzitetna (VŠ, VS ali bolonjska UN)	74	49,6
dodiplomska univerzitetna (stari program) ali strokovni magisterij (bolonjski)	57	38,3
znanstveni magisterij (stari program)	7	4,7
doktorat znanosti (prejšnji ali bolonjski)	1	0,7
Skupaj:	149	100

Njihova funkcija v podjetju je prikazana v Preglednici 3.

Preglednica 3: Trenutna funkcija anketiranca v organizaciji (lasten vir)

Funkcija	Število	Odstotek (%)
generalni direktor	9	6
tehnični direktor	5	3,4
direktor ali vodja poslovne funkcije (enote, oddelka, sektorja)	37	24,8
skrbnik procesa	7	4,7
vodja projektov	35	23,5
član tima projektov	44	29,5
drugo	12	8,1
Skupaj:	149	100

Največji delež anketiranih v tej raziskavi opravlja naloge članov projektne timov (29,5 %), sledijo direktorji ali vodje poslovnih funkcij (24,8 %), vodje projektov (23,5 %), generalni direktor podjetja (6 %), skrbniki procesov (4,7 %), tehnični direktorji (3,4 %) ter drugi (8,1 %).

Preglednica 4: Spol anketiranih (lasten vir)

Spol	Število	Odstotek (%)
moški	96	64,4
ženski	53	35,6
Skupaj:	149	100

Glede na spol (Preglednica 4) so med anketiranimi prevladovali moški (64,4 %), manj pa je bilo anketirank (35,6 %).

6. Sklep in diskusija

Na populaciji malih in srednjih podjetij v Sloveniji smo izvedli raziskavo o izbranih vidikih odločanja in uspešnosti projektov v podjetjih. Populacija je bila 3.007 malih in srednjih podjetij iz Slovenije. Vzorec, ki smo ga dobili, pa je bil 149 podjetij. Kar 47 % podjetij iz vzorca v tej raziskavi je s področja gospodarske proizvodne dejavnosti, 46,3 % je storitvenih in 6,7 % iz negospodarstva.

Najpogostejša vrsta projektov v podjetjih so tehnični projekti razvoja izdelkov, tehnološki projekti in druge vrste tehničnih projektov. Sledijo projekti na področju informatike (11 %) in gradbeni projekti (7 %). Ugotovili smo, da je najpogostejša organizacijska struktura pri delu na projektih v malih in srednjih podjetjih v Sloveniji čista projektna struktura za izvedbo projektov. Ta rezultat je lahko tudi posledica nerazumevanja vprašanja s strani anketiranih, saj je bilo pričakovati, da MSP zaradi omejenih virov (ljudi za delo na projektu) uporabljajo predvsem funkcijsko organiziranost s podporo projektne pisarne ali izjemoma matrično organiziranost za delo na projektih. Raziskali smo tudi, kateri so najvplivnejši odločevalci v izvedbi projektov. Anketirani menijo, da so v podjetjih najvplivnejši odločevalci prav vodje projektov. Rezultati prav tako kažejo, da v podjetjih na uspešnost projektov najpomembneje vplivajo jasno določeni cilji projekta in da podjetja dajejo pri kriterijih ocenjevanja uspešnosti projektov največji poudarek zadovoljstvu članov projektnega tima.

Kljub temu, da smo zajeli populacijo vseh 3.007 malih in srednjih podjetij v Sloveniji, smo dobili odgovore le od 149 podjetij. Zaradi raznolikosti dejavnosti, v katerih ta podjetja delujejo, in različnosti projektov, s katerimi se ukvarjajo, rezultatov ne moremo posploševati na celotno populacijo. Če bi pridobili večji vzorec, bi lahko raziskavo izvedli samo za storitvena in proizvodna podjetja, torej ločeno. V tem primeru bi pridobili preglednejšo sliko. Vseeno pa rezultati te raziskave kažejo določeno prakso in smer, ki se uporablja v praksi projektnega managementa v malih in srednjih podjetjih. Prav tako je možnost prihodnjih raziskav primerjalna študija s tujimi raziskavami malih in srednjih podjetij, predvsem pa ponovitev te raziskave čez čas in primerjalne študije v času.

Ocenjujemo, da so cilji raziskave doseženi. Izvirnost

smo dosegli z vsebino tematike in izvirno lastno empirično raziskavo s kvantitativnim načinom zbiranja primarnih podatkov s pomočjo metode anketiranja, ki je na takšnem vzorcu do zdaj še nihče ni izvedel. Uporabili smo znanstveni pristop raziskovanja po metodologiji (AIMRAD, povzetek, uvod, metode, raziskava, analiza in diskusija) ter z orodji deskriptivne statistike obdelali zbrane primarne podatke.

Podatki so bili prvič obdelani in predstavljeni v tej raziskavi. Do zdaj niso bili objavljeni še nikjer drugje.

Priložnost v prihodnosti pa vidimo še z uporabo nadgrajenih metod raziskovanja (časovne vrste, korelacije ter strukturni modeli povezav med posameznimi dejavniki in uspešnostjo projektov).

Viri in literatura

Audretsch, D.B.; Prince, Y.M. (1998). Do small firms compete with large firms? Tinbergen Institute of Rotterdam, Centre for Economic Policy Research (CEPR) and Georgia State University.

Belassi, W.; Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 14, str. 141–151.

Bryde, J.D. (2003). Project management concepts, methods and application, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, No. 7, str. 775–793.

Crawford, L.; Pollack, J. (2005). Uncovering the trends in project management, journal emphases over the last 10 years, *International Journal of Project Management*, Vol. 24 No. 2, str. 175–184.

Cooke-Davies, T. (2002). The 'real' success factors on projects, *International Journal of Project Management*, Vol. 20, str. 185–190.

Easterby-Smith, M.; Thorpe, R.; Lowe, A. (2007). Raziskovanje v managementu. Koper: Fakulteta za management.

Edwards, T.; Delbridge, R. (2001). Linking innovative potential to SME performance: an assessment of enterprises in industrial South Wales, 41st European Regional Science Association Meeting, Zagreb, Croatia, 29 August – 1 September 2001.

Gouardères, F. (2015). Mala in srednja podjetja, dosegljivo na: http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/sl/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.9.2.html, 18. 1. 2018.

Hudson, M.; Smart, A. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, No. 8, str. 1096–1115.

Hult, T. G. M.; Ketchen D.A.; Griffith D.A.; Chabowski, B.R.; Hamman, M.K.; Johnson Dykes, B.; Wesley Pollitte, A.; Cavasugil, T.S. (2008). An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, Vol. 39, No. 6, str. 1064–1080.

Janež, A.; Faganel, A. (2013). Instruments and methods

for the integration of company's strategic goals and key performance indicators, *Kybernetes*, Vol. 42, No.6, str. 928–942.

Kotabe, M., Srinivasan, S., Aulakh, P.S. (2002). Multinationality nad firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International business Studies*, Vol. 33, No.1, str. 79–97.

Ledwith, A. (2004). Management of new product development in small Irish electronics firms, Brighton: University of Brighton.

Munns, A.K.; Bjeirmi, B.F. (1996). The role of project management in achieving project success, *International Journal of Project Management*, Vol. 14, No. 2, str. 81–87.

Murphy, A.; Ledwith, A. (2007). Project management tools and techniques in high-technology SMEs, *Management Research News*. Vol. 30, No. 2, str. 153–166.

SBA. (2015). Pregled napredka pri izvajanju pobude SBA 2015 – Slovenija, dosegljivo na: <http://ec.europa.eu/docsRoom/documents/16344/attachments/31/translations/sl/renditions/native>, 18.1.2018.

Stare, A. (2011). *Projektni management : Teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.

Strecker, N. (2009). *Innovation strategy and firm performance*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Westerveld, E. (2003). The project excellence model: linking success criteria and critical success factors, *International Journal of Project Management*, Vol. 21, str. 411–418.

White, D.; Fortune, J. (2002). Current practice in project management – an empirical study, *International Journal of Project Management*, Vol. 20, str. 1–11.

Wysocki, R.K. (2009). *Effective project management: traditional, agile, extreme*. (5th ed.) Indianapolis: Wiley Publishing.

Young, T.L. (2000). *Successful project management*. London: Kogan Page

ZGD-1. Zakon o gospodarskih družbah. Uradni list RS, št.42/2006 (60/2006 popr.), 26/2007-ZSDU-B,33/2007-ZSReg-B, 67/2007-ZTFI (100 (2007 popr.)), 10/2008, 68/2008, 23/2009 Odl. US:U-I-268/2006-35, 42/2009, 65/2009-UPB3, 83/2009 Odl.US:U-I-165/2008-10, Up-1772/2008-14, Up-379/2009-8,33/2011, 91/2011, 100/2011 SKL. US:U-I-311/2011-5, 32/2012, 57/2012, 15.7.2016

Podatki o avtorjih

Viš. pred. mag. Dušan Gošnik, MBA

Je višji predavatelj za področje managementa na Fakulteti za management Koper, Univerze na Primorskem. Magistriral je s področja poslovanja in organiziranja na Ekonomsko poslovni fakulteti v Mariboru. Prav tako je magister tehniških znanosti s področja strojništva. Leta 2006 in 2012 je pridobil certifikat senior projektni manager IPMA-CSPM. Njegovo delo zaznamujejo devetletne izkušnje v gospodarstvu na razvojnih in vodstvenih delovnih mestih, kjer je pridobil izkušnje s področja vodenja projektov. Pri svetovnem združenju za inoviranje MA-TRIZ je certificirani TRIZ strokovnjak za sistematično inoviranje. Je soavtor večih patentov. Kot avtor člankov in aktiven univerzitetni predavatelj s področja managementa deluje v domači in tuji strokovni javnosti.

Dr. Massimo Manzin

Dr. Massimo Manzin je magistriral s področja poslovanja in organiziranja na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, doktoriral pa s področja managementa na Fakulteti za management Univerze na Primorskem. Dolga leta je bil zaposlen v gospodarstvu na razvojnih in vodstvenih delovnih mestih, kjer je pridobil izkušnje s področja vodenja projektov. Trenutno je zaposlen na Ministrstvu za notranje zadeve – Policija.

Management projektov v družinskih podjetjih in uspešnost na evropskih razpisih

Martina Grm Hrovat

Gmaj d.o.o., Gornji Dolič 28, 2382 Mislinja, Slovenija

e-pošta: info@gmaj.si

Mirko Markič

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenija

e-pošta: mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek

Namen raziskave je predstaviti problematiko družinskega podjetja in njihovo uspešnost pri pripravah in prijavih na evropski razpis. V empiričnem delu raziskave smo opravili kvantitativno raziskavo ter obravnavali družinska podjetja, v katerih so se pripravljali in prijavljali na evropske razpise, pri tem pa poizkušali ugotoviti, kako pomemben dejavnik je zrelost managementa projektov v družinskih podjetjih. Podatke smo pridobili s pomočjo vprašalnika na populaciji 113 družinskih podjetij na savinjsko-koroškem območju, ki so se prijavila na evropski razpis v obdobju 2008–2013. Zasnovali smo predloge za projektno usmerjen proces prijave družinskega podjetja na evropski razpis. Projektno usmerjen proces vsebuje aktivnosti in odločitve, ki naj bi jih v družinskih podjetjih upoštevali pri pripravah in prijavih na katerikoli evropski razpis. Učinki našega raziskovanja bodo koristni za teoretike in raziskovalce s področja managementa projektov, predvsem pa za praktične usmeritve v družinskih podjetjih in drugih ustanovah.

Ključne besede: evropski razpisi, družinska podjetja, management projektov, projektno usmerjen proces

1. Uvod

Z razvojem globalizacije ter procesov, ki jo spremljajo in podpirajo, je prišlo ponovno v ospredje spoznanje Schumpetra, da je inovativno podjetništvo temeljno gonilo gospodarskega in celotnega družbenega razvoja. Vsaj na nadnacionalnih in nacionalnih ravneh držav Evropske unije (v nadaljevanju EU) je zavedanje o pomenu inoviranja in podjetništva na zelo visoki ravni, kar dokazuje množica političnih programov, akcijskih načrtovanj, raziskav, konferenc in objav v različnih medijih, kjer sta inoviranje in podjetništvo postavljena v središče (Rebernik, et al. 2010, 33). V slovenskih gospodarskih družbah, še posebej mikro in majhnih, se ob vključitvi v EU zavedajo vse večje tekmovalnosti in tržnega pritiska (Rašič in Markič 2008, 13). Predvsem v mikro, malih in srednjih podjetjih (v nadaljevanju MMSP) imajo veliko možnosti, da se vključijo v takšne projekte oz. programe. S pomočjo sredstev EU lahko v podjetjih in drugih organizacijah izboljšajo lasten razvoj ter tako povečajo svojo konkurenčnost na trgu (Žurga 2004, 65). V podjetjih in drugih organizacijah so spoznali, da z uresničitvijo svojih idej in zamisli postajajo bolj inovativni in konkurenčnejši. Zato se vse bolj nagibajo k izvajanju različnih projektov kot npr. razvojnoraziskovalni, proizvodni, inovativni, ekonomski, gospodarski, okoljski, družbeni ipd. Pri izvajanju teh si pomagajo s sofinanciranjem s strani EU (Varella in Jugdev 2007, 305). Najpogostejše napake pri prijavih na razpise evropskih projektov so med drugimi neakovostno pripravljene projekti tisti, ki imajo slabo zasnovane smotre in cilje, nedefiniran časovni načrt

in pomanjkanje finančnih virov za njihovo uresničitev, neobvladovanje managementa projektov, prepozna priprava projektov ter neuskkljenost projektov s strategijo (Vrhovnik idr. 2006, 1–6).

Družinska podjetja predstavljajo gonilno silo razvoja, saj prispevajo velik delež h gospodarskemu razvoju posamezne države. V Evropski uniji je okoli 70 do 80 % podjetij družinskih, ki zaposlujejo okoli 50 do 60 % vseh zaposlenih v Evropski uniji. Velik delež evropskih malih in srednje velikih podjetij je družinskih podjetij. Med njimi prevladujejo mikro družinska podjetja, ki zaposlujejo manj kot 10 ljudi. Družinska podjetja je moč zaznati v vseh panogah, medtem ko so v nekaterih državah bolj pogosta v tradicionalnih in delovno intenzivnih panogah (Mandl, 2008). Družinska podjetja predstavljajo steber gospodarstva, saj bistveno prispevajo k njegovi krepitvi in uspešnosti (Duh 2000, 38). V osnovi gre za družbeno odgovorna podjetja, ki z ustvarjanjem delovnih mest pomembno prispevajo k celotni družbi. V osnovi si družinska podjetja predstavljamo kot manjša obrtniška podjetja, v katerih so zaposleni ožji družinski člani. Da pa temu ni tako, nam dokazujejo primeri nekaterih izredno uspešnih korporacij, ki so v lasti družin, kot so Fiat, Ford, Samsung, Aldi (Hofer), Bosch, Ikea, Lego, HiPP, BMW, Benetton, C&A, AJM, Žito Gorenjska, Plastika Skaza, Pipistrel, Štalekar itd. (Lepej, 2012) To so družinska podjetja, ki ustvarjajo pomembna delovna mesta in krepijo gospodarstvo. V Sloveniji je delež družinskih podjetij med vsemi malimi in srednje velikimi podjetji med 40 in 50 %. Med nastajajočimi in novimi podjetji v Sloveniji je v povprečju 70 % takšnih, ki jih lahko opredeljujemo kot

družinska podjetja (Duh in Tominc 2007, 93).

V zadnjem desetletju v literaturi zasledimo, da je nastalo veliko modelov zrelosti managementa projektov. Ti modeli služijo predvsem kot konkreten pripomoček za presojanje postopkov managementa projektov v posameznih organizacijah. Teoretiki, raziskovalci in praktiki v organizacijah skušajo ugotoviti, zakaj nekateri projekti uspejo in drugi ne, prav tako pa poskušajo tudi razumeti, kakšne so koristi od investicij v poslovno-organizacijskem sistemu managementa projektov (Belassi in Tukul 1996, 141). Zato je modelom zrelosti managementa projektov namenjene vse več pozornosti. Zagovorniki trdijo, da je z modeli zrelosti managementa projektov omogočeno organizacijam dosegati konkurenčne prednosti (Varella in Jugdev 2007, 304). Modeli zrelosti managementa projektov so relativno nov pojem na področju managementa projektov. Začetki segajo v leto 1987, ko so na Software Engineering Institute (2014) razvili Capability Maturity Model za področje programske opreme. V obdobju dobrih dveh desetletij od nastanka Capability Maturity Modela se je oblikovalo mnogo različnih modelov za merjenje zrelosti managementa projektov. Modele zrelosti v grobem razdelimo na sledeče vrste (Krajnik 2008, 27): generične, konzultantske in specifične. Kerzner (2001, 41) pravi, da posamezne organizacije želijo na področju managementa zrelosti projektov dosegati tako odličnost kot tudi višje stopnje zrelosti. Couture (2003, 347) pa pravi, da je velik interes za modele zrelosti managementa projektov povezan predvsem z rastočim zanimanjem, ki ga kažejo v organizacijah za management projektov. V organizacijah so spoznali, da uporaba obstoječih modelov in tehnik managementa projektov lahko znatno prispeva k uspešnosti posamičnih projektov. Turner idr. (2002, 47) tudi obravnavajo področje zrelosti managementa projektov, in sicer skozi koncept sposobnosti. Tako pravijo, da na področju managementa projektov ni dovolj poudarjati samo sposobnost posameznikov, temveč tudi sposobnost celotnih organizacij. Steyn (2007, 31–34) obravnava zrelost managementa projektov z vidika strateško orientiranega vodenja organizacij oziroma odličnosti organizacij. Avtor pravi, da je visok nivo zrelosti managementa projektov v organizaciji možno doseči, če v njej obstaja kultura odličnosti, ki so jo spodbudili vršni managerji v organizaciji. V organizacijah, v katerih ne premorejo kakovostnih vršnih managerjev, niso sposobni dosegati visokih stopenj zrelosti managementa projektov, ne glede na to, kako dobro so usposobljeni njihovi managerji projektov (Krajnik in Markič 2010, 135).

Na podlagi predhodnih teoretičnih ugotovitev smo formirali naslednje hipoteze:

- **H₁:** Razvitost managementa projektov v družinskih podjetjih je pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih.
- **H₂:** Velikost podjetja vpliva na način pridobivanja znanja o pripravi in prijavi na evropski razpis.

- **H₃:** Razvitost managementa projekta vpliva na pridobitev potrebnega znanja za prijavo in pripravo na evropski razpis.

Na podlagi pregleda strokovne literature smo ugotovili, da doslej v Republiki Sloveniji še ni bilo opravljene raziskave o zrelosti managementa projektov in uspešnosti pri prijavi na evropske razpise v družinskih podjetjih. To nam je predstavljalo raziskovalni izziv, ki naj bi prinesel nova znanja za teorijo in prakso na področju managementa projektov. Namen raziskave je bil izvesti empirično raziskavo o pridobivanju sredstev iz evropskih razpisov v družinskih podjetjih. S pomočjo teoretičnih spoznanj in ugotovitev iz terenske raziskave smo formirali predloge za izboljšanje stanja na področju managementa projektov in pridobivanja sredstev iz evropskih razpisov v družinskih podjetjih.

2. Metodologija

Opravili smo kvantitativno raziskavo, kot jo navajajo Easterby-Smith idr. (2005, 163). Za zbiranje kvantitativnih podatkov smo uporabili vprašalnik, ki smo ga delno povzeli po Krajniku (2008), nadalje pa oblikovali s pomočjo strokovne literature. Vprašalnik je vseboval osemnajst vprašanj, ki so bila večinoma zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori. Vprašanja so bila postavljena tako, da nas je zanimalo, ali ima neko vprašanje vpliv na nekaj drugega. Vprašanja so bila taka, da imajo v večini le dva ali nekaj več možnih odgovorov, izmed katerih so vprašani izbrali eno.

Zaradi lažje obdelave so bili podatki razdeljeni v tri sklope, in sicer so bila v prvem sklopu vprašanja glede velikosti ter dejavnosti družinskega podjetja. Drugi sklop je bil o uspešnosti prijave na evropski razpis, tretji oz. zadnji sklop je zajemal temo zrelost managementa projekta. Zadnji sklop, tema zrelost managementa projekta, je zajemal pet vprašanj s šeststopenjsko lestvico za samoocenjevanje. Stopnja ena (1) pomeni nezrelost, stopnja dva (2) nizko zrelost, stopnja tri (3) srednjo zrelost, stopnja štiri (4) zrelost, stopnja (5) dobro zrelost in pa stopnja šest najvišjo stopnjo zrelosti managementa projekta. Pri formiranju teh vprašanj smo se oprli na teoretična in praktična izhodišča, ki smo jih oblikovali na modelih zrelosti managementa projektov, in sicer Kerznerjev (2001, 42–44) Generični model zrelosti ter Nieto-Rodriguezov in Edvardov (2004, 6) konzultantski specifični model zrelosti. Po pregledu omenjenih modelov smo z metodo utemeljitvene analize prepoznali pet ključnih področij, na katerih smo presojali zrelost posameznega družinskega podjetja.

Ključna področja modela so bila:

- usposabljanje udeležencev,
- proces management projektov,
- vloga vršnega managementa organizacije,
- vloga managerjev projektov,
- informacijsko-komunikacijska sistemska podpora.

Pripravljeni vprašalnik smo pred samo izvedbo pilotno testirali v petih družinskih podjetjih ter pripombe smiselno upoštevali, da bi odpravili možne negativne učinke pri kasnejši raziskavi.

Pri statističnem obdelovanju podatkov smo naleteli na problem, in sicer podatkov za velike organizacije ni bilo dovolj. Da smo lahko izvedli statistične teste, smo združili skupino srednjih in velikih organizacij. V svojih delih in raziskavah ta problem navaja tudi Duhova (1995).

Empirično raziskavo oziramo izvedbo ankete smo izvedli v štirih mesecih (julij–oktober) leta 2013. Vprašalnik smo skupaj z uvodnim besedilom, s katerim smo pojasnili namen anketiranja, posredovali 650 poslovnim subjektom po elektronski pošti, ki smo jih s pomočjo Podjetniškega centra Slovenj Gradec ter Obrtno zbornico Slovenj Gradec opredelili kot družinsko podjetje, in sicer, da je več kot 50 % podjetja v družinski lasti. Prejeli smo 113 uporabnih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov, ki smo jih uporabili za nadaljnjo statistično obdelavo.

Po zaključku zbiranja podatkov za raziskavo je sledilo urejanje in analiza zbranih podatkov. Prvi korak analize zbranih in urejenih podatkov je obsegal prikaz osnovne opisne statistike vzorca, kot so frekvenčne porazdelitve, povprečje, standardni odklon in delež proučevane populacije. Statistično analizo pa smo izvedli s pomočjo programskega orodja za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Izvedli smo statistično analizo spremenljivke, pri nekaterih vprašanih smo proučili povezavo med dvema spremenljivkama. Uporaba metode primerjanja spremenljivk iz različnih skupin odgovorov, nam je omogočila sklepanje o njihovi povezanosti.

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

- relativni in absolutni deleži pri posameznih odgovorih,
- aritmetične sredine stopenj zrelosti managementa projektov,
- hi-kvadrat testi nekaterih anketnih odgovorov.

V raziskavi nismo uporabili regresijske analize, saj pridobljeni podatki niso bili primerni. Tako smo uporabili kontingenčne tabele in koeficient kontigence. V nadaljevanju bomo interpretirali rezultate in preverili hipoteze, ki smo jo formirali v uvodnem poglavju.

V raziskavi smo se soočili tudi z naslednjimi metodološkimi ter vsebinskimi omejitvami: 1) merjenje zrelosti managementa projektov v organizacijah je možno le na podlagi subjektivnega mnenja anketiranih, 2) v raziskavi smo upoštevali pravočasno prispele vprašalnike in predpostavili, da so pridobljeni odgovori anketiranih verodostojni in so odražali pravo stanje, 3) nepripravljenost za sodelovanje v izbranih organizacijah, 4) subjektivno izbrana dostopna literatura s področja raziskave in 5) ker smo raziskavo opravili v več slovenskih geografsko/statističnih regijah, smo zaradi možnosti prepoznavnosti organizacij, enote regij poimenovali po abecednem redu.

3. Rezultati

3.1 Demografski podatki podjetij

Med anketiranimi družinskimi podjetji, ki so bila vključena v vzorec, so na anketni vprašalnik odgovorili v 113 družinskih podjetjih v različnih regijah. 83 anketiranih podjetij je bilo iz območja regije A, ki je zajemala Koroško, Savinjsko in Podravsko regijo, 15 anketiranih podjetij pa je bilo iz območja regije B (Osrednjeslovenska regija, Spodnjeposavska regija, Zasavska regija) in prav tako 15 anketiranih podjetij je bilo iz območja regije C (Gorenjska regija Jugovzhodna Slovenija, Pomurska regija, Notranjsko-kraška, Obalno-kraška). Iz preglednice 1 razberemo, da je bilo od 83 anketiranih podjetij iz območja regije A, in to število predstavlja 46 mikro podjetij, od tega 22 malih podjetij ter 15 srednje in velikih podjetij.

15 anketiranih podjetij je bilo iz območja regije B, in sicer od teh jih 6 predstavlja mikro podjetja, 4 mala podjetja ter 5 srednja in velika podjetja

Preglednica 1: Povzetek prvega sklopa vprašanj

Oblika podjetja	Območje regij			Lastništvo		Prejeti sklepi	
	Območje A	Območje B	Območje C	last članov družine	dojemanje kot družinsko podjetje	Pozitivni	Negativni
Mikro podjetje	46	6	9	10	50	34	9
Malo podjetje	22	4	4	9	25	22	3
Srednje/veliko podjetje	15	5	2	13	17	16	0
Skupaj	83	15	15	32	92	72	12

Iz območja regije C je bilo 15 podjetij, od tega 9 mikro in 4 mala podjetja ter 2 srednje/velika podjetja.

Vseh 113 anketiranih podjetij se je opredeljevalo za trditvi:

- *Da vršni management dojema podjetje kot družinsko podjetje*, so se opredelili v 92 podjetjih, od tega v 50 mikro podjetjih, v 25 malih podjetjih ter v 17 srednjih/velikih podjetjih.
- *Da je več kot 50 % podjetja (delnic, poslovnih deležev) v lasti članov družine*, so se opredelili v 32 podjetjih, od tega v 10 mikro podjetjih, v 9 malih podjetjih ter v 13 srednjih/velikih podjetjih.

Anketirana podjetja so se lahko opredeljevala za obe trditvi. Iz preglednice 1 lahko razberemo tudi uspešnost pri prijavih na evropske razpise, in sicer:

- pozitiven sklep so prejeli v 72 anketiranih podjetjih, od tega v 34 mikro podjetjih, v 22 malih podjetjih ter v 16 srednjih/velikih podjetjih,
- negativen sklep na evropski razpis so prejeli v 12 podjetjih, od tega v 9 mikro in v 3 malih podjetjih.

3. 2 Preverjanje hipotez

Najprej smo preverili H_1 : Razvitost managementa projektov v družinskih podjetjih je pomemben dejavnik pri uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih. Primerjali smo spremenljivke iz skupin odgovorov Q9 in Q15 s pomočjo hi-kvadrat testa za testiranje neodvisnosti. S pomočjo lestvice odgovorov od 1 do 6 smo pri vprašanjih Q14-Q18 razbrali

razvitost managementa projekta.

Zaradi pomanjkanja zadostnih odgovorov in izračuna statističnih testov smo združili trditve.

- Pod trditve C sta združena odgovor 3, to je *vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) razume osnovna načela managementa projektov in podpira razvoj na omenjenem področju* in odgovor 4, to je *vodstvo naše organizacije (poslovodstvo, uprava, vršni managerji) podpira uporabo enotne metodologije managementa projektov*.
- In pod trditve D sta združena odgovor 5, in sicer *v naši organizaciji stalno primerjamo našo metodologijo managementa projekta z metodologijo drugih, boljših organizacij* in odgovor 6, da *v naši organizaciji obstoječo enotno metodologijo managementa projektov stalno razvijamo. Pri tem upoštevamo izide primerjanj z drugimi podobnimi organizacijami, želje kupcev/odjemalcev, razvoj programske opreme za podporo, optimizacije procesov, zahteve iz družbenega okolja in podobno*.

Iz preglednice 2 Stanje v podjetjih razberemo, da v 23 (21,7 %) anketiranih družinskih podjetjih v svojem podjetju niso seznanjeni z osnovnimi načeli managementa projekta. V 50 (47,2 %) anketiranih družinskih podjetjih v svojem podjetju razumejo osnovna načela managementa projektov. V 22 (20,8 %) družinskih podjetjih imajo razvito eno ali več metodologij razvitosti managementa projektov. V 11 (10,4 %) družinskih podjetjih spodbujajo izboljševanje metodologij razvitosti managementa projektov.

Preglednica 2: Stanje v podjetjih

Stanje v podjetju	Frekvenca	Delež %	Kumulativni delež %
A. V našem podjetju nismo seznanjeni z osnovnimi načeli managementa projekta	23	21,7	21,7
B. V našem podjetju razumemo osnovna načela managementa projektov.	50	47,2	68,9
C. V našem podjetju imamo razvito eno ali več metodologij managementa projektov in podpira enotno metodologijo	22	20,8	89,6
D. V našem podjetju stalno primerjamo našo metodologijo managementa projektov z metodologijo drugih boljših organizacij	11	10,4	100,0
Skupaj	113	100	

Iz preglednice 3 razberemo, da je:

- 10 družinskih podjetij, ki niso seznanjena z osnovnimi načeli managementa projektov, prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 37 družinskih podjetij, ki razumejo osnovna načela managementa projektov, je prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 18 družinskih podjetij, ki razumejo osnovna načela managementa projektov, jih uporabljajo in imajo razvito eno ali več metodologij managementa projektov, je prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.
- 6 družinskih podjetij, ki razumejo osnovna načela managementa projektov, jih uporabljajo, razvito metodologij managementa projektov in nenehno spodbujajo izboljševanje metodologije, je prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva pri prijavi na evropski projekt.

Preglednica 3: Kontingenčna tabela – management

Sklep o sofinanciranju	Trditev, ki najbolje opisuje vaše podjetje				Skupaj
	A.	B.	C.	D.	
Pozitiven sklep	10	37	18	6	71
%	12,0	44,6	21,7	7,2	85,5
Negativen sklep	4	4	1	3	12
%	4,8	4,8	1,2	3,6	14,5
Skupaj	14	41	19	9	83
%	16,8	49,4	22,9	10,8	100,0

S pomočjo hi-kvadrat testa (preglednica 4) za testiranje neodvisnosti smo ugotovili, da hipoteze o neodvisnosti spremenljivk razvitem managementa projekta in prejetega pozitivnega sklepa ne moremo zavriniti, saj znaša tveganje

7,6 % ($p = 0,076$). Zato ne moremo potrditi prve hipoteze, da višje razvit management projekta vpliva na pozitivne prežete sklepe ministrstva.

Preglednica 4: Test hi-kvadrat

	Vrednost	Prisotne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	6,879	3	0,076
Razmerje verjetij	6,331	3	0,097
Linearna zveza	0,013	1	0,908
Število	83		

Nato smo preverili H_2 : Velikost podjetja vpliva na način pridobivanja znanja o pripravah in prijavi na evropski razpis. Zanimalo nas je, če ima velikost podjetja vpliv na pozitivno prežete sklepe. Zato smo medsebojno primerjali posamezne vrednosti iz različnih skupin odgovorov vprašanj Q1, v katero kategorijo se je po Zakonu o gospodarskih družbah uvrščalo vaše podjetje v letu 2013 ter Q10, in sicer ali vam je Ministrstvo RS izdalo pozitiven sklep o sofinanciranju evropskega projekta na javni razpis. Za

proučevanje razlik med skupinama smo na stopnji značilnosti $\alpha = 0,05$ uporabili hi-kvadrat test.

Iz preglednice 5 razberemo, da je od 113 podjetij 73 družinskih podjetij dobilo pozitiven sklep pri prijavi na evropski razpis, kar predstavlja 64,6 % vseh anketiranih podjetij. V 12 (10,6 %) družinskih podjetij so prejeli negativen sklep. V 28 (24,8 %) podjetjih se do tega vprašanja niso opredelili.

Preglednica 5: Sklep o sofinanciranju evropskega projekta

Sklep o sofinanciranju	Frekvenca	Delež	Kumulativni delež
Pozitiven sklep	73	64,6	85,9
Negativen sklep	12	10,6	100
Ne vem	28	24,8	
Skupaj	113	100,0	

Iz preglednice 6: Kontingenčna tabela – uspešnost razberemo rezultat, da je od 84 podjetij kar 43 (51,2 %) mikro družinskih podjetij, od tega je 34 podjetij prejelo pozitiven sklep s strani ministrstva, kar predstavlja 40,5 % ter 9 (10,7 %) družinskih podjetij negativen sklep. Izmed 25

(29,8 %) malih družinskih podjetij je pozitiven sklep prejelo 22 (26,2 %) malih družinskih podjetij in 3 (3,6 %) podjetja negativen sklep. 16 (19,0 %) srednjih/velikih družinskih podjetij je prejelo pozitiven sklep s strani pristojnega ministrstva.

Preglednica 6: Kontingenčna tabela – uspešnost

	Pozitivni	Negativni	
mikro podjetje	34	9	43
%	40,5	10,7	51,2
malo podjetje	22	3	25
%	26,2	3,6	29,8
srednje/veliko podjetje	16	0	16
%	19,0	0,0	19,0
skupaj	73	12,0	84,0
%	85,7	14,3	100,0

Izid testiranja je pokazal, da hipoteze o neodvisnosti spremenljivk velikost podjetja in pozitiven sklep o sofinanciranju na podlagi hi-kvadrata preizkusa ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje ($p = 0,115$) 11,5 % (preglednica

7). Ugotovili smo, da odvisnost spremenljivk ni statistično značilna, zato sprejmemo sklep, da velikost podjetij nima vpliva na pozitivne prejete sklepe. Hipotezo H_2 smo zavrnili

Preglednica 7: Test hi-kvadrat – uspešnost

	Vrednost	Prisotne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	4,324	2	0,115
razmerje verjetij	6,433	1	0,04
linearna zveza	4,241	2	0,039
Število	84		

Kot zadnje smo preverili H₃: Razvitost managementa projekta vpliva na pridobitev potrebnega znanja za prijavo in pripravo na evropski razpis. Zanimalo nas je, *ali velikost podjetja vpliva na način pridobivanja potrebnega znanja za pripravo in prijavo predloga za evropski razpis na javni razpis za nepovratna sredstva*. V tej situaciji smo primerjali spremenljivke iz vprašaj Q7 in Q1. Uporabili smo test hi-kvadratov in ugotovili naslednje (preglednica 8):

- od 113 anketiranih družinskih podjetij je 89 (79,7 %) takšnih, ki se priprav in prijav ne loti brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj;
- 17 (15,0 %) je takšnih, ki se lotijo priprav in prijav brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj;

- 58 (51,3 %) anketiranih se ne udeleži zunanjih izobraževanj, 49 (43,4 %) se zunanjih izobraževanj udeleži;
- 52 (46,0 %) anketiranim pri pripravah in prijavah ne pomagajo zunanji svetovalci, 55 (48,7 %) pa zunanji svetovalci pomagajo;
- 97 (85,8 %) anketiranih podjetij ne izvaja internih usposabljanj na temo priprav in prijav predlogov za javni razpis za nepovratna sredstva;
- 10 (8,8 %) podjetij izvaja interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov za javni razpis za nepovratna sredstva.

Preglednica 8: Način pridobivanja znanja

Način pridobivanja znanja		Frekvence	Delež %	Kumulativni delež %
Priprav in prijav smo se lotili brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj.	ne	90	79,7	84,1
	da	17	15	100
	manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		113	100,0	
Udeležili smo se raznih zunanjih izobraževanj.	ne	58	51,3	54,2
	da	49	43,4	100,0
	manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		113	100,0	
Pri pripravah in prijavah so nam pomagali zunanji svetovalci.	ne	52	46,0	48,6
	da	55	48,7	100,0
	manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		113	100,0	
Izvedli smo interna usposabljanja na temo priprav in prijav predlogov.	ne	97	85,8	90,7
	da	10	8,8	100
	manjkajoče vrednosti	6	5,3	
Skupaj		113	94,7	

Iz preglednice 9 razberemo, da se v večini anketiranih podjetij pred samo prijavo in pripravo na evropski razpis na javni razpis za nepovratna sredstva predhodno ne udeležijo izobraževanj ter usposabljanj. Od 106 pridobljenih odgovorov je 89 (84,0 %) podjetij takšnih, ki pred prijavo in pripravo na evropski razpis ne obišče izobraževanja in usposabljanja na to temo. Izmed teh podjetij je 48 (45,3 %)

mikro družinskih podjetij, 23 (21,7 %) malih družinskih podjetij ter 18 (17,0 %) srednjih/velikih družinskih podjetij. 17 (16,0 %) anketiranih podjetij obišče izobraževanje in usposabljanje na to temo. Med temi podjetji je 9 (8,5 %) mikro podjetij, 5 (4,7 %) malih podjetij in 3 (2,8 %) srednjih/velikih podjetij.

Preglednica 9: Kontingenčna tabela – pridobivanje znanja

Oblika podjetja	Prijav in priprav smo se lotili brez predhodnih izobraževanj in usposabljanj		Skupaj
	NE	DA	
mikro podjetje	48	9	57
%	45,3	8,5	53,8
malo podjetje	23	5	28
%	21,7	4,7	26,4
srednje/veliko podjetje	18	3	21
%	17,0	2,8	19,8
skupaj	89	17	106
%	84,0	16,0	100,0

Hipoteze o neodvisnosti spremenljivk velikosti podjetja in predhodno izobraževanje ter usposabljanje ne moremo zavrnila, saj je tveganje 94,2 % ($p = 0,942$) (preglednica 10). Iz tega razloga sprejememo sklep, da odločitev za podjetja, ki so se odločila za pripravo in prijavo predloga za evropski razpis

na javni razpis za nepovratna sredstva brez predhodnega izobraževanja, ni odvisna od velikosti podjetja. Zato ne moremo trditi, da velikost podjetja vpliva na predhodno izobraževanje in usposabljanje.

Preglednica 10: Test hi-kvadrat – pridobivanje znanja

	Vrednost	Prisotne stopnje	Signifikanca
Pearsonov hi-kvadrat	0,119	2	0,942
razmerje verjetij	0,119	2	0,942
linearna zveza	0,006	1	0,94
število	106		

4. Diskusija in zaključek

Namen raziskave je bil ugotoviti, ali razvitost managementa projektov v družinskih podjetjih vpliva na uspešnost pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih. Zanimalo nas je tudi, ali je management projekta in njegovo poznavanje, razvitost v družinskih podjetjih in njihova velikost pomembni dejavniki pri prijavi na evropske razpise. Iz raziskave smo ugotovili, da v proučevanih družinskih podjetjih ne dajejo dovolj poudarka na razvitost managementa projektov. V določenih družinskih podjetjih so poznali ter uporabljali modele razvitosti managementa projektov, v večini družinskih podjetij pa ne. Iz izidov raziskave je možno razbrati, da so bili v družinskih podjetjih, v katerih niso imeli znanja s področja managementa projekta, prav tako uspešni pri prijavi na evropske razpise kot v družinskih podjetjih, v katerih so ta znanja imeli. Ugotovili smo, da število pozitivno prejetih

sklepov o sofinanciranju evropskih projektov ni odvisno od razvitosti managementa projekta. V družinskih podjetjih z višjo stopnjo razvitosti managementa projekta v povprečju niso imeli višjega deleža pozitivno prejetih sklepov kot v tistih družinskih podjetjih z manj razvitim managementom projekta. Od velikosti družinskega podjetja je odvisno, na kakšen način bo podjetje pridobilo potrebno znanje. V srednjih in velikih družinskih podjetjih se v povprečju pogosteje odločajo za pridobivanje potrebnega znanja od zunanjih izobraževanj, uporabe zunanjih svetovalcev kot v mikro podjetjih. Razvitost managementa projekta vpliva na izbor načina pridobitve potrebnega znanja za pripravo in prijavo na evropski razpis. V družinskih podjetjih z oceno 3 – razvitosti managementa projekta ali več, se odločajo za zunanja izobraževanja, uporabo zunanjih svetovalcev ter pristop k izvajanju internega izobraževanja v primerjavi z družinskim podjetji z nižjo oceno. Ugotovili smo nizko raven razvitosti managementa projekta v anketiranih družinskih

podjetjih na savinjsko-koroškem območju. Ocena razvitosti managementa projekta je v povprečju 2,2 – nizka zrelost oz. razvitost managementa projekta. Ugotovili smo tudi, da so to večinoma mikro in mala družinska podjetja.

Dobljene rezultate iz naše analize je v nekaterih delih možno oz. nujno primerjati z rezultati podobnih, že opravljenih študij, v katerih so raziskovalci obravnavali merjenje razvitosti managementa projektov in uspešnosti pridobivanja sredstev pri evropskih razpisih. Lukin (2002, 87–89) je leta 2000 izvedel raziskavo v stanju managementa projektov v slovenskih podjetjih in drugih organizacijah ter ugotovil, da uvajanje managementa projektov izredno ugodno vpliva na poslovanje podjetja, saj so skrajšane časovne izvedbe, zmanjšani stroški, večja kakovost, optimalno razporejanje zaposlenih, povečanje obsega poslovanja, pridobivanje znanj in izkušenj ter boljše izvajanje strategij podjetja. Management projekta je bil raziskovan tudi v malih slovenskih podjetjih. Raziskavo, ki je temeljila na predpostavki, da v malih podjetjih obstaja nekako organiziran proces strateškega načrta in da s projekti izvajajo strategijo njihovega razvoja, je opravil Kuhl (2005, 5–11). Podobno kot mi, ugotavlja, da je pri usposabljanju in aktivnemu delu po projektne načinu v malih podjetjih treba še veliko narediti. Prišli smo tudi do enake ugotovitve kot Krajnik (2008), ki je ugotovil, da odobritev predloga evropskega projekta ni odvisna od stopnje zrelosti managementa projekta v podjetju. Izidi iz naše raziskave pa se ne ujemajo z izidi iz raziskave Nieto in Edvard (2004, 3–29), ki so ugotovili, da obstaja pozitivna korelacija med stopnjo zrelosti managementa projektov in uspešnostjo projektov (pri tem je potrebno omeniti, da se navedeni raziskovalci niso ukvarjali s pridobivanjem sredstev za projekt, ampak z njegovo uspešnostjo).

Pri zasnovi, izvedbi ter interpretaciji izidov iz raziskave smo identificirali sledeče izhodišča:

1. vzpostavljen poslovno-organizacijski sistem managementa projektov za moderne družinske organizacije naj bi predstavljal strateško prednost,
2. pridobivanje podatkov in informacij s vprašalnikom je najprimernejši način za izvedbo empirične kvantitativne raziskave,
3. uveljavljeni modeli zrelosti managementa projektov so dobro izhodišče za njihovo implementacijo v teorijo in prakso.

S teoretičnega vidika smo prispevali k managerski znanosti in v njej managementu projektov v družinskih podjetjih na ta način, da smo povzeli bistvene ugotovitve s področja managementa projektov z vidika družinskega podjetja ter jih na enem mestu združili za pregleden ter strukturiran dostop. Z vidika empiričnega raziskovanja smo kot prvi v RS na izbrani populaciji preverili razvitost in vpliv managementa projekta v družinskem podjetju na pripravo oz. prijavo na evropske projekte in preverili uspešnost procesov priprav evropskih projektov. Najprej smo s poenostavljenim modelom zrelosti projektne managementa izmerili nizko

stopnjo zrelosti projektne managementa v družinskih podjetjih. Ne moremo pa trditi oz. ne obstajajo statistično značilne povezave, da v družinskih podjetjih z višjo zrelostjo managementa projektov niso učinkovitejši pri pripravi in prijavi evropskih razpisov kot v družinskih podjetjih z nizko zrelostjo managementa projektov. Prispevek k znanosti o managementu projektov je tudi zadnja ugotovitev, da imajo podjetja v vzorcu, srednja velika družinska podjetja višji interes po pridobivanju potrebnega znanja za pripravo in prijavo na evropski razpis kot v malih družinskih podjetjih. Ugotovitve iz opravljene raziskave prinašajo tudi praktično koristne informacije za družinska podjetja, v katerih se nameravajo pripravljati in prijavljati na evropske projekte.

Pri nadaljnjem raziskovanju področja prijav in priprav na evropske razpise oz. projekte ter zrelosti managementa projektov bi bilo smiselno izbrati večji vzorec družinskih podjetij (na ta način bi dobili večje število vhodnih informacij, zaradi česar bi bili izidi statističnih testov zanesljivejši in posplošljivi na celotno Slovenijo). Družinska podjetja so pomemben steber gospodarstva po celem svetu prav tako pri naših sosedih. Naše raziskovanje je bilo na območju Slovenije, s poudarkom na savinjsko-koroški regiji. Raziskovanje bi bilo mogoče razširili na družinska podjetja po vsej Sloveniji, ki se prijavljajo na evropske razpise. Zanimiva pa bi bila tudi podobna raziskava družinskih podjetij pri prijavah na evropske razpise v sosednjih državah npr. v Avstriji, Italiji, Madžarski ali Hrvaški. Predlogi v smeri nadaljnega raziskovanja so možni tudi za obsežnejše vsebine (npr. vključiti javno dosegljive informacije o finančnih in nefinančnih kazalnikih uspešnosti glede na razvitost managementa projekta ipd.) in bolj poglobljeno statistično obdelavo podatkov (npr. opraviti faktorsko ali regresijsko analizo). Na podlagi ugotovitev iz naše ter drugih raziskav smo mnenja, da bi bilo potrebno bolj spodbuditi uvajanje managementa projekta v družinska podjetja ter po petih do desetih letih opraviti podobno raziskavo.

Literatura

Belassi, W. in Tukel, O.I. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14 (3): 141–151.

Couture, D. (2003). Enterprise project management: the path to maturity. V *The portable MBA in project management*, ur. Eric Verzuh, 347–377. New Jersey: John Wiley&Sons.

Duh, M. (1995). Posebnosti politike malih in srednje velikih podjetij s primerom družinskega podjetja. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
Duh, M. (2000). Posebnosti managementa družinskih podjetij. *MER Revija za management in razvoj*. 2000 (4-3): 38–55.

Duh, M. in Tominc, P. (2007). Družinska podjetja v zgodnjih fazah podjetniškega procesa. V *Podobe slovenskega*

podjetništva v letu 2006, ur. Rebernik Miroslav, 93. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. in Lowe, A. (2005). *Management Research, An Introduction*. London: SAGE Publications.

Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. New York: John Wiley&Sons.

Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpis za evropske projekte*. Magistrsko delo, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Krajnik, M. in Markič, M. (2010). *Vpliv projektne zrelosti organizacije na uspešnost priprave evropskih projektov*. Organizacija: revija za management, informatiko in kadre, 43 (4): A 135 – A 134.

Kuhl, T. (2005). *Projektni management kot orodje razvoja v malih podjetjih*. Projektna mreža Slovenije 8 (1/3): 5–12.

Lepej, B. (2012). *Planiranje razvoja družinskega podjetja z omejitvijo na politiko podjetja*. Magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Lukin, Z. (2002). *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Mandl, I. (2008). *Overview of Family Business Relevant Issues, Final Report*.

http://www.ec.europa.eu/enterprise/entrepreneurship/craft/family_business/family_business_en.htm (13.4.2015).

Nieto, A.R. in Edvard, D. (2004). *Boosting business*

performance through programme and project management: A first global survey on the current state of project management maturity in organisations across the world. Sint-Stevens-Woluwe: Precewaterhouse Coopers.

Rašič, K. in Markič, M. (2008). *Inovativnost in uspešnost gospodarskih družb*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Rebernik, M., Tominc, P. in Pušnik, K. (2010). *Slovensko podjetništvo v letu krize*. Maribor: Univerza v Mariboru. Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Software Engineering Institute. 2008. *Statistics and history*. <http://www.sei.cmu.edu/about/press/stats.html> (25. 11. 2015).

Steyn, P. (2007). *Organizational excellence delivers project management maturity*. Projektna mreža Slovenije 10 (2): 31–34.

Turner, R.J., Keegan, A.E. in Crawford, L. (2002). *Delivering improved project management maturity through experiential learning*. *Project management* 8 (1): 70–81.

Varella, P. in Jugdev, K. (2007). *Connecting projects to corporate strategy*. V *Project manager's handbook; applying best practices across global industries*, ur. David I. Cleland in Lewis R. Ireland, 297–312. New York: McGraw Hill.

Vrhovnik, J., Filipič, L. in Štern, B. (2006). *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU*. 8 zv. Maribor: Forum Media.

Žurga, G. (2004). *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.

Podatki o avtorjih

Mag. Martina Grm Hrovat

je magistrirala na študijskem programu Management na Fakulteti za management, Univerzi na Primorskem. Magistrsko nalogo je opravila s področja uspešnosti managementa projektov v družinskih podjetjih pri prijavih na Evropske razpise.

Dr. Mirko Markič

je znanstveni svetnik in redni profesor za področje managementa na Fakulteti za management, Univerzi na Primorskem. Njegova področja raziskovanja sta uprave in organizacijske vede ter javno zdravstvo (varstvo pri delu).

ABSTRACTS

Povzetki prispevkov v angleškem jeziku

Analysis of the selected aspects of decision-making and project success in small and medium size companies in Slovenia

Dušan Gošnik

Faculty of Management, University of Primorska, Cankarjeva 5, 6101 Koper, Slovenia
dusan.gosnik@fm-kp.si

Massimo Manzin

Ministry of the Interior, Republic of Slovenia, Štefanova 2, 1501 Ljubljana, Slovenia

Selected aspects of Project Management practices have been researched based on a population of 3007 and a sample of 149 small and medium sized companies (SME) in Slovenia. A questionnaire was used as the tool for gathering primary data. The time period from 2015-2017 was considered, and Project Management experts in SMEs, such as Directors, Project Managers' team members and Business Unit Managers were invited to participate in this research. The results show us that the most common type of projects in Slovenian SMEs are technical projects, and that companies most frequently use full project organisational structure to support those kinds of projects. The most influent decision-makers in the execution phase of the projects are detected to be the Project Managers. The answers show us that clearly defined project objectives affect the success of the projects the most. Also, SMEs in Slovenia most frequently use the satisfaction of the team members as the criterion for measuring the success of the project. Results are shown graphically and numerically, based on the use of the basic tools of descriptive statistics.

Key words: management, project, decision-making, success, criteria, SME

Project management in family enterprises and success on European tenders

Martina Grm Hrovat

GMAJ d.o.o. Gornji Dolič 28, 2382 Mislinja, Slovenia
e-mail: tina@gmaj.si

Mirko Markič

University of Primorska, Faculty of Management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, Slovenia
e-mail: mirko.markic@fm-kp.si

The purpose of this research is to present the problems of family businesses and their success in the preparations and responding to the calls for European tender. In the empirical part of the research we performed a quantitative research and included those family businesses, which have so far prepared and applied for European funds via calls for tender; and in this process we attempted to determine how important is the development of project management in family businesses when obtaining these funds. Data were collected by means of a questionnaire on the population of 113 family businesses in the Savinja - Carinthia area, which have responded to the European calls for tender in the period of 2008-2013. We have established that the companies in this particular area have a low level of project management development. We have designed a model of project oriented process: Application of a family business for European funds via calls for tender. This project-oriented process includes activities and decisions that should be taken into account in family businesses while preparing and applying for European funds via any call for tender. The findings of our research will be useful for the practical orientation to family businesses in the process of responding to calls for European tender and the other organizations.

Keywords: European calls for tender, family businesses, project-based process, project management

STROKOVNI IN ZNANSTVENI PRISPEVKI IZ IJPM & PMJ

Objavljamo imena avtorjev ter njihovih prispevkov v dveh svetovno najboljših revijah s področja projektne managementa »International Journal of Project Management« in »Project Management Journal«. Ugotavljamo, da v tokratnem izboru prevladujejo znanstveni članki, ki obravnavajo različne vidike projektne managementa v gradbeništvu. Zadnja številka Project Management Journal je v celoti namenjena projektne managementu megaprojektov. Nadalje raziskovalce zanimajo zakonitosti dela v multiprojektne okolju ter na projektih, ki vključujejo več podjetij iz različnih držav, kar je pogosta realnost projektov, ki so pridobljeni na evropskih razpisih.

Seznam prispevkov iz znanstvenih revij

International Journal of Project Management 8/2017	
Avtorji	Naslov prispevka
Regular Articles	
Hala Alioua, Fanny Simon	Managing time pacing in organizations transitioning to a project-based mode – 3 cases studies of two multinational companies
Melissa M. Teo, Martin Loosemore	Understanding community protest from a project management perspective: A relationship-based approach
Narmeen Kanwal, Muhammad Shahnawaz Zafar, Sajid Bashir	The combined effects of managerial control, resource commitment, and top management support on the successful delivery of information systems projects
Guangdong Wu, Cong Liu, Xianbo Zhao, Jian Zuo	Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams
Wenxue Lu, Jishuang Wang	The influence of conflict management styles on relationship quality: The moderating effect of the level of task conflict
Chunlin Wu, Nan Li, Dongping Fang	Leadership improvement and its impact on workplace safety in construction projects: A conceptual model and action research
Per Erik Eriksson, Johan Larsson, Ossi Pesämaa	Managing complex projects in the infrastructure sector — A structural equation model for flexibility-focused project management
Jack Shih-Chieh Hsu, Sheng-Pao Shih, Yuzhu Li	The mediating effects of in-role and extra-role behaviours on the relationship between control and software-project performance
Francesco Di Maddaloni, Kate Davis	The influence of local community stakeholders in megaprojects: Rethinking their inclusiveness to improve project performance
Jack Shih-Chieh Hsu, Yuzhu Li, Hua Sun	Exploring the interaction between vertical and shared leadership in information systems development projects
Magne Jørgensen, Parastoo Mohagheghi, Stein Grimstad	Direct and indirect connections between type of contract and software project outcome
Endrit Kromidha	Transitions of power in multi-actor information system projects
Zhen Lei, Wenzhe Tang, Colin Duffield, Lihai Zhang, Felix Kin Peng Hui	The impact of technical standards on international project performance: Chinese contractors' experience
Otávio Próspero Sanchez, Marco Alexandre Terlizzi, Heverton Roberto de Oliveira Cesar de Moraes	Cost and time project management success factors for information systems development projects
Ping Lu, Shimei Yuan, Jianlin Wu	The interaction effect between intra-organizational and inter-organizational control on the project performance of new product development in open innovation
Sevilay Demirkesen, Beliz Ozorhon	Impact of integration management on construction project management performance
Ata ul Musawir, Carlos Eduardo Martins Serra, Ofer Zwikael, Imran Ali	Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation
David McKeivitt, Ronan Carbery, Aoife Lyons	A profession but not a career? Work identity and career satisfaction in project management
Changjun Lee, Jin Woo Won, Woosik Jang, Wooyong Jung, ... Young Hoon Kwak	Social conflict management framework for project viability: Case studies from Korean megaprojects

International Journal of Project Management 3/2018	
Avtorji	Naslov prispevka
Regular Articles	
Abdollah Abdi, Sharareh Taghipour, Homayoun Khamooshi	A model to control environmental performance of project execution process based on greenhouse gas emissions using earned value management
Muhammad Umer Farooq, Muhammad Jamaluddin Thaheem, Husnain Arshad	Improving the risk quantification under behavioural tendencies: A tale of construction projects
Camilo Benítez-Ávila, Andreas Hartmann, Geert Dewulf, Jörg Henseler	Interplay of relational and contractual governance in public-private partnerships: The mediating role of relational norms, trust and partners' contribution
Vedran Zerjav, Andrew Edkins, Andrew Davies	Project capabilities for operational outcomes in inter-organisational settings: The case of London Heathrow Terminal 2
Magali Simard, Monique Aubry, Danielle Laberge	The utopia of order versus chaos: A conceptual framework for governance, organizational design and governmentality in projects
David Bryde, Christine Unterhitzberger, Roger Joby	Conditions of success for earned value analysis in projects
Jon Iden, Bendik Bygstad	The social interaction of developers and IT operations staff in software development projects
Tomas Blomquist, Ali Dehghanpour Farashah, Janice Thomas	Feeling good, being good and looking good: Motivations for, and benefits from, project management certification
Nini Xia, Rui Zhong, Xueqing Wang, Robert Tiong	Cross-domain negative effect of work-family conflict on project citizenship behavior: Study on Chinese project managers
Simon von Danwitz	Managing inter-firm projects: A systematic review and directions for future research
Francesco Di Maddaloni, Kate Davis	Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK
Chia-Yu Lai, Jack Shih-Chieh Hsu, Yuzhu Li	Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance

International Journal of Project Management 2/2018	
Avtorji	Naslov prispevka
Regular Articles	
Fei Zuo, Kailing Zhang	Selection of risk response actions with consideration of secondary risks
Cristina Dai Prá Martens, Franklin Jean Machado, Mauro Luiz Martens, Filipe Quevedo Pires de Oliveira e Silva, Henrique Mello Rodrigues de Freitas	Linking entrepreneurial orientation to project success
Algan Tezel, Lauri Koskela, Zeeshan Aziz	Current condition and future directions for lean construction in highways projects: A small and medium-sized enterprises (SMEs) perspective
Pinyarat Sirisomboonsuk, Vicky Ching Gu, Ray Qing Cao, James R. Burns	Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance
Udechukwu Ojiako, Maxwell Chipulu, Alasdair Marshall, Terry Williams	An examination of the 'rule of law' and 'justice' implications in Online Dispute Resolution in construction projects
Lianying Zhang, Tingting Cao, Yu Wang	The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective

International Journal of Project Management 1/2018	
Avtorji	Naslov prispevka
The nature of projects, project governance, and project organization design	
Jörg Sydow, Timo Braun	Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension
Monique Aubry, Mélanie Lavoie-Tremblay	Rethinking organizational design for managing multiple projects
Christophe Bredillet, Stephane Tywoniak, Mahshid Tootoonchy	Exploring the dynamics of project management office and portfolio management co-evolution: A routine lens
Christopher Biesenthal, Stewart Clegg, Ashwin Mahalingam, Shankar Sankaran	Applying institutional theories to managing megaprojects
Joana Geraldi, Jonas Söderlund	Project studies: What it is, where it is going
Yvonne-Gabriele Schoper, Andreas Wald, Helgi Thor Ingason, Thordur Vikingur Fridgeirsson	Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland
Human Resource Management, innovation, and change	
Ralf Müller, Shankar Sankaran, Nathalie Drouin, Anne-Live Vaagaasar, ... Karuna Jain	A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects
Ralf Müller, Fangwei Zhu, Xiuxia Sun, Linzhao Wang, Miao Yu	The identification of temporary horizontal leaders in projects: The case of China
Jingting Shao	The moderating effect of program context on the relationship between program managers' leadership competences and program success
Anne Keegan, Claudia Ringhofer, Martina Huemann	Human resource management and project based organizing: Fertile ground, missed opportunities and prospects for closer connections
Miia Martinsuo, Päivi Hoverfält	Change program management: Toward a capability for managing value-oriented, integrated multi-project change in its context
Hans Georg Gemünden, Patrick Lehner, Alexander Kock	The project-oriented organization and its contribution to innovation
Pernille Eskerod, Tina Larsen	Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'
Hedley Smyth, Laurence Lecoeuvre, Philippe Vaesken	Co-creation of value and the project context: Towards application on the case of Hinkley Point C Nuclear Power Station
Pierre A. Daniel, Carole Daniel	Complexity, uncertainty and mental models: From a paradigm of regulation to a paradigm of emergence in project management
Project management education	
Liz Lee-Kelley	When 'knowing what' is not enough: Role of organised simulations for developing effective practice
Svetlana Cicmil, Hugo Gaggiotti	Responsible forms of project management education: Theoretical plurality and reflective pedagogies

Project Management Journal 6/2017	
Avtorji	Naslov prispevka
Special Issue - Megaprojects	
Söderlund, J., Sankaran, S., & Biesenthal, C.	The Past and Present of Megaprojects
Lopez Rego, M., Irigaray, H. A. R., & Chaves, R. L. P.	Symbolic Megaprojects
Shenhar, A. & Holzmann, V.	The Three Secrets of Megaproject Success
Marrewijk, Alfons van	The Multivocality of Symbols
Eskerod, P. & Ang, K.	Stakeholder Value Constructs in Megaprojects
Harris, Mike	Competitive Precinct Projects
Gillett, A. G. & Tennent, K. D.	Dynamic Sublimes, Changing Plans, and the Legacy of a Megaproject
Steen, J., Ford, J. A., & Verreyne, M.-L.	Symbols, Sublimes, Solutions, and Problems

Project Management Journal 5/2017	
Avtorji	Naslov prispevka
Miterev, M., Engwall, M., & Jerbrant, A.	Mechanisms of Isomorphism in Project-Based Organizations
Tang, Z., Li, L., Zhu, S., & Huang, Z.	Endogenous Factor Analysis
Oeij, P., Dhondt, S., Gaspersz, J., & Vuuren, T.	Innovation Resilience Behavior and Critical Incidents
Thompson, S. & Cox, E.	How Coaching Is Used and Understood by Project Managers in Organizations
Locatelli, G., Mikic, M., Kovacevic, M., Brookes, N. J., & Ivanisevic, N.	The Successful Delivery of Megaprojects
Bañuls, V. A., López, C., Turoff, M., & Tejedor, F.	Predicting the Impact of Multiple Risks on Project Performance
Yuan, Hongping	Achieving Sustainability in Railway Projects

Project Management Journal 4/2017	
Avtorji	Naslov prispevka
Yu, Ming-Chuan	Customer Participation And Project Performance
Eriksson, P. E., Leiringer, R., & Szentes, H.	The Role Of Co-Creation In Enhancing Explorative And Exploitative Learning In Project-Based Settings
Jahanshahi, A. A. & Brem, A.	Does Real Options Reasoning Support Or Oppose Project Performance?
Williams, Terry	The Nature Of Risk In Complex Projects
Hwang, B.-G., Zhu, L., Wang, Y., & Cheong, X.	Green Building Construction Projects In Singapore
Osei-Kyei, R. & Chan, A. P.	Comparative Analysis of the Success Criteria for Public-Private Partnership Projects in Ghana and Hong Kong
Almarri, Khalid	The Influence of Critical Success Factors on Value for Money Viability Analysis in Public-Private Partnership Projects

UREDNIŠKA POLITIKA IN ETIČNA NAČELA

Uredniška politika

Revija Projektna mreža Slovenije je znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektne managementu. Izdajatelj je Slovensko združenja za projektne management.

Revija Projektna mreža Slovenije od leta 2015 dalje izhaja v tiskani in elektronski obliki. Uredništvo revije podpira načelo prostega dostopa do znanstvenih objav, zato je elektronska oblika revije dostopna v polnem besedilu takoj po izidu.

Avtorjem prispevkov ne plačujemo honorarjev.

Revija Projektna mreža Slovenije je v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Vsi prispevki v reviji so recenzirani, recenzijski postopek je anonimen. Sprejem v objavo je odvisen od pozitivne ocene v postopku recenzije.

Avtorji, odgovorni urednik, uredniški odbor, recenzenti in izdajatelj revije so dolžni upoštevati pravila etičnega objavljanja revije.

Odgovornosti avtorjev

- **Standardi poročanja.** Avtorji predstavitev rezultatov izvirnih raziskav morajo predložiti natančno poročilo o delu in objektivno razpravo o njegovem pomenu. Podatki iz raziskave morajo biti točni in natančno predstavljeni. Prispevek mora biti napisan natančno in z ustreznimi referencami, kar omogoča navedbo prispevka drugih avtorjev. Napačne ali zavestno netočne izjave veljajo za neetično ravnanje in niso sprejemljive. Vse reference v prispevkih morajo biti oblikovane v skladu z zahtevami uredniškega odbora revije.
- **Izvirnost in plagiatorstvo.** Avtorji se morajo prepričati, da so napisali povsem izvirno delo, in so v primeru, če so uporabili delo in/ali besede drugih, le-te pravilno navedli ali citirali.
- **Večkratno, ponavljajoče se in sočasno objavljanje.** Načeloma avtor ne sme objaviti prispevkov z isto raziskavo v več kot eni reviji ali primarni publikaciji. Sočasna oddaja istega prispevka dvema ali več revijam velja za neetično ravnanje pri objavljanju in ni sprejemljiva.
- **Navedbe virov.** Avtor mora vedno ustrezno navesti delo drugih. Ko opisuje delo, o katerem poroča, mora navesti vse objave, ki so vplivale na to delo.
- **Avtorstvo prispevka.** Avtorstvo je omejeno na tiste sodelavce, ki so pomembno prispevali k zasnovi, oblikovanju, izvedbi ali interpretaciji raziskave. Vsi, ki so pomembno prispevali k prispevku, morajo biti navedeni kot soavtorji. Če so k raziskovalnemu projektu v določenih pomembnih vidikih prispevali tudi drugi, se jim mora prvi avtor za to zahvaliti oziroma jih navesti kot sodelavce, ki so prispevali k prispevku. Prvi avtor mora zagotoviti, da so v prispevku navedeni vsi pravi soavtorji, ki morajo videti in odobriti končno različico prispevka ter soglašati, da ga lahko odda za objavo.
- **Razkrivanje in konflikt interesov.** Vsi avtorji morajo v svojem prispevku razkriti morebiten finančni ali drug bistveni konflikt interesov, ki bi lahko vplival na rezultate ali interpretacijo njihovega prispevka. Vsi viri finančne podpore projekta morajo biti jasno navedeni.
- **Bistvene napake v objavljenih delih.** Če avtor odkrije bistveno napako ali netočnost v svojem prispevku, je njegova dolžnost, da o tem takoj obvesti odgovornega urednika revije ali izdajatelja in sodeluje z urednikom pri umiku oziroma popravku prispevka.

Dolžnosti odgovornega urednika in uredniškega odbora

- **Odločitev glede objave.** Odgovorni urednik revije je odgovoren za odločitve, kateri od prispelih prispevkov so primerni za objavo v reviji. Odgovorni urednik se lahko posvetuje z uredniškim odborom ali recenzenti, pri svojih odločitvah mora ravnati v skladu z etičnimi načeli objavljanja prispevkov (glej zgoraj).
- **Načelo poštenosti.** Odgovorni urednik oceni primernost intelektualne vsebine prispevkov ne glede na raso, spol, spolno usmerjenost, versko prepričanje, etični izvor, državljanstvo ali politično prepričanje avtorjev.
- **Načelo zaupnosti.** Odgovorni urednik in člani uredniškega odbora ne smejo razkrivati informacij o oddanem prispevku nikomur drugemu razen avtorju, recenzentom, morebitnim recenzentom, drugim sodelavcem uredniškega odbora ali izdajatelju.
- **Razkrivanje in konflikt interesov.** Odgovorni urednik in člani uredniškega odbora ne smejo uporabiti neobjavljenih prispevkov avtorjev za kakršnekoli lastne namene.

Dolžnosti recenzentov

- **Prispevek k uredniškim odločitvam.** Strokovna ocena recenzenta pomaga odgovornemu uredniku pri sprejemanju uredniških odločitev in pomaga avtorju izboljšati prispevek.
- **Odzivnost.** Vsak izbrani recenzent, ki se ne čuti dovolj usposobljenega za pregled prispevka ali ve, da ne bo mogel v roku opraviti recenzije, je dolžan o tem obvestiti odgovornega urednika in odstopiti od opravljanja recenzije.
- **Načelo zaupnosti.** Recenzenti morajo vse v pregled prejete prispevke obravnavati kot zaupne dokumente. Ne smejo jih kazati ali o njih razpravljati z drugimi strokovnjaki, razen po dogovoru z glavnim urednikom.
- **Standardi objektivnosti.** Recenziranje prispevkov mora biti objektivno. Osebne kritike avtorja niso primerne. Recenzenti morajo svoja stališča izraziti jasno in argumentirano.
- **Preverjanje navedbe virov.** Recenzenti morajo opozoriti na dele prispevkov, ki jih avtorji zavestno ali nezavedno niso citirali. Prav tako morajo recenzenti opozoriti glavnega urednika, če so odkrili večje prekrivanje recenziranega prispevka z drugimi, njim poznanimi deli.
- **Razkrivanje informacij in konflikt interesov.** Recenzent mora informacije ali ideje, za katere izve med recenziranjem, ohraniti kot zaupne in jih ne sme uporabiti v osebno korist. Recenzenti ne smejo pregledovati prispevkov, če gre za konflikt interesov, ki izvira iz konkurenčnega razmerja, sodelovalnega ali drugega razmerja ali povezave s katerim izmed avtorjev, organizacijo ali institucijo, ki so povezani s prispevkom.

UREDNIŠKA POLITIKA IN ETIČNA NAČELA

Navodila avtorjem

Revija Projektna mreža Slovenije je znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektne managementu. Daje mu tudi možnost, da svoje znanje in izkušnje deli z drugimi. Revija objavlja prispevke iz projektne managementa:

- *nastajanje in zagon projektov, organiziranje projektov, načrtovanje projektov, kadrovanje za projekte, vodenje projektov, spremljanje in nadziranje projektov, zaključevanje projektov, ocenjevanje tveganosti in uspešnosti projektov, povezovanje projektov z organizacijo, managementom in drugimi stičnimi področji, primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti, teorija projektne managementa, povezanost med strateškim in projektne managementom, informacijska podpora projektne managementu, sodobni pristopi projektne managementa (agilni, ekstremni PM, PM 2.0), ipd.*

Seveda niso navedena vsa področja, zlasti ne mejna. Revija pomeni pregled svetovne in slovenske teorije in prakse projektne managementa in prizadevanj za njegov razvoj. S skupnimi prizadevanji želimo izoblikovati odlično revijo iz še vedno razvijajočega se in vse bolj pomembnega področja projektne managementa. Namenjena je ne le vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, marveč vsem managerjem in tistim, ki management in organizacijo preučujejo.

V Projektne mreži Slovenije objavljamo:

- **Znanstvene prispevke;** gre za izvirne ugotovitve, ki so plod znanstveno-raziskovalnega dela. Vsebina je novost, ugotovitve pa prispevajo k razvoju spoznanj iz projektne managementa.
- **Strokovne prispevke;** gre za predstavitev, ki so prikaz in ocena uporabnih metod in tehnik projektne managementa v praksi ali pri študiju primera.
- **Razmišljanja in odmeve** na objavljene prispevke ali primere, ki bi prispevali k razvoju projektne managementa.

Navodila za oblikovanje prispevka

Za znanstvene in strokovne prispevke najdete navodila na spletni strani revije na naslovu:
<http://zpm-si.com/povabilo-k-oddaji-prispevkov/>

Na omenjeni strani vas čaka elektronska predloga (v formatu MS Word), v kateri so natančna navodila za pripravo prispevka. Predlogo lahko tudi neposredno uporabite za pripravo prispevka.

Znanstveni in strokovni prispevki lahko obsegajo največ **20.000 znakov** (5000 besed oziroma 12 strani, skupaj s presledki). Razmišljanja in odmevi lahko obsegajo do **10.000 znakov** skupaj s presledki. Avtorji sami odgovarjajo za jezikovno ustreznost prispevkov. Avtorjem svetujemo, da preberejo in upoštevajo Uredniško politiko in etična načela revije.

Prispevke pošljite po elektronski pošti glavnemu uredniku revije na naslov **brigita.gajsek@um.si**

Roki za oddajo prispevkov: 1. marec za aprilsko številko in **1. september** za oktobrsko številko.

Več informacij o reviji najdete na spletni strani: <http://zpm.si/projektne-mreza-slovenije/>

OGLAŠEVANJE V PROJEKTI MREŽI SLOVENIJE

Razlogi za oglaševanje

Ker menimo, da je revija Projektna mreža Slovenije odlična priložnost za predstavitev dejavnosti vaše organizacije ali podjetja, v njem namenjamo določen prostor tudi komercialnim oglasom. Ponujamo vam različne možnosti oglaševanja, z objavo vašega oglasa pa boste podprli naše nadaljnje delo ter prispevali k širjenju in popularizaciji metod in tehnik projektnega načina dela. V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, vas prosimo, da nas kontaktirate na elektronsko pošto: info@zpm-si.com. Več o oblikah in pripravi oglasov lahko najdete v Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije.

Splošni pogoji oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije

1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa. Pripravo, obdelavo in popraviljanje oglasov zaračunavamo posebej, glede na obseg dela.

2. Naročilo oglašnega prostora

Osnova za objavo oglasa je naročilo, dostavljeno v pisni obliki po elektronski pošti na naslov info@zpm-si.com. Revija izhaja dvakrat letno: v aprilu in oktobru.

3. Reklamacije

Reklamacije sprejemamo le po elektronski pošti na naslov info@zpm-si.com, v roku 8 dni po objavi v reviji. Za napake, ki so posledica slabe predloge, ne odgovarjamo.

4. Vsebina oglasov

Sporočila oglasov morajo biti v skladu s kodeksom oglaševanja in veljavno zakonodajo. Za vsebino objave je odgovoren naročnik oglasa.

5. Način priprave oglasov

Oglase sprejemamo v TIFF formatu, EPS formatu ali JPEG formatu. Slikovni elementi morajo imeti najmanj 300 dpi resolucije in morajo biti v CMYK barvnem modelu.

6. Dostava oglasov

Izdelane oglase je treba dostaviti najkasneje: do 31. marca za aprilsko številko in do 30. septembra za oktobrsko številko.









7. Druge oblike oglaševanja

Za oglaševanje v obliki, ki ni opredeljena s cenikom, se sklenejo individualni dogovori po posebej dogovorjeni ceni.

8. Ugodnosti za oglaševalce

- oglas v dveh številkah, dodatni 10 % popust,
- oglas v treh številkah, dodatni 15 % popust,
- plačilo oglasa pred izidom številke, dodatni 5 % popust,
- dodatni 5 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa C,
- dodatni 10 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa B,
- dodatni 15 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa A.

Možne oblike in cenik oglašnega prostora

OBLIKA								
FORMAT	1/1	1/2 ležeča	1/2 pokončna	1/3 ležeča	1/3 pokončna	1/4	pasica	2/1 (sredinska stran)
VELIKOST [mm]	210 X 297	210 x 148,5	105 x 297	210 x 99	70 x 297	105 x 148,5	210 x 35	420 x 297
CENA [EUR]	490,00	250,00	250,00	200,00	200,00	150,00	150,00	990,00

Navedene cene že vsebujejo DDV.

