

Zrelost projektnega managementa v izbranih slovenskih podjetjih

Igor Grofelnik¹, Brigita Gajšek¹, Jure Kovac²

¹ Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Mariborska 7, 3000 Celje, Slovenija
e-pošta: igor.grofelnik@student.um.si, brigita.gajsek@um.si

² Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva 55a, 4000 Kranj, Slovenija
e-pošta: jure.kovac@fov.uni-mb

Povzetek

Avtorji s področja projektnega managementa ugotavljajo, da uveden projektni način dela prinese podjetju številne prednosti, kot na primer izboljšano sposobnost prilagajanja željam in zahtevam kupca ter sposobnost razvijanja kompleksnejših izdelkov. Ambiciozna podjetja tako morda ni težko navdušiti za uvedbo projektnega načina dela, vendar raziskave kažejo, da koncept projektnega managementa nekatera ne implementirajo dovolj dobro ali pa pri tem niso dovolj vztrajna in posledično ne dosegajo obljubljenih učinkov. Težave z izvajanjem ali izboljšanjem postopkov upravljanja projektov lahko vodijo v nezadovoljstvo in dvome o učinkovitosti uporabe projektnega načina dela. Takšnim situacijam se je mogoče izogniti s periodičnim ocenjevanjem zrelosti projektnega managementa, s pomočjo katerega se ob definiranih ciljih razvoja sisteme projektnega managementa stalno razvija in nadgrajuje. V članku predstavljamo modela zrelosti projektnega managementa, natančneje »Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model« in »Project Management Maturity Model«. Nadalje smo raziskali zrelost projektnega managementa v šestih slovenskih podjetjih. V vseh podjetjih smo zaznali ustrezno definiran in standardiziran proces projektnega načina dela, ki se meri. Do popolne zrelosti projektnega managementa jim manjka sprejetje projektnega načina dela kot dela organizacijske kulture, s proaktivnim pristopom k upravljanju projektov v vseh vidikih poslovanja. Manjka jim mehanizem aktivne uporabe informacij o projektih za izboljševanje poslovnih procesov in doseganje konkurenčnosti.

Ključne besede: projektni management, zrelost, P3M3, ProMMM, model

Authors from the field of project management recognize that initiated project work brings to organizations a number of advantages, such as improved ability to adapt to customer's demands and the ability to develop complex products. Perhaps it is not difficult to motivate ambitious organizations to implement project work, but scientific literature shows that some of them do not implement it well enough or they do not insist enough time to reach the promised effects. Implementation problems or problems with improving project management procedures can lead to dissatisfaction and doubts about the effectiveness of project work. However, it is possible to avoid that kind of situation by periodic assessing project management maturity, through which the defined objectives for the development of project management system are constantly evolving and upgrading. The paper presents two project management maturity models, precisely "Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model" and "Project Management Maturity Model". Furthermore, we investigated project management maturity in six Slovenian companies. In all of them, we perceived adequately defined and standardized process for project work, which is measured. To full project management maturity they lack the adoption of project work as part of the organizational culture, with a proactive approach to project management in all aspects of business. They lack the mechanism of the active use of the information on the projects for the improvement of business processes and achievement of competitiveness.

Ključne besede: project management, maturity, P3M3, ProMMM, model

1. Uvod

Podjetja danes še vedno spoznavajo prednosti projektnega načina dela. Številna ga navajajo kot osnovno kompetenco sodobnega, k odjemalcu usmerjenega podjetja. Raziskava stanja v slovenskih proizvodnih podjetjih je na primer pokazala, da lahko uveden projektni način dela prinese podjetju številne prednosti, kot na primer izboljšano sposobnost prilagajanja željam in zahtevam kupca ter sposobnost razvijanja kompleksnejših izdelkov [1].

Podjetja se trudijo formalizirati in strukturirati pristop k vodenju projektov, da bi lahko začela izkoriščati prednosti proaktivnega upravljanja projektov v vseh vidikih poslovanja. Za vzgled so jim najuspešnejši, ki izvajajo projekte učinkovito, maksimirajo konkurenčnost in minimizirajo neizogibno negotovost [2]. Pri uvajanju projektnega načina dela se je mogoče opreti na smernice in standarde, ki opredeljujejo najboljše prakse upravljanja projektov, na primer PMBOK 2013 in APM Body of Knowledge. Poleg tega so danes na dosegu roke še številni drugi viri, ki so lahko v veliko pomoč pri razvoju in izboljševanju internega načina in procesov projektnega dela. Ustrezne projektne kulture se namreč ne uveljavi čez noč [4]. Razvoj zavira med drugim tudi nesigurnost uvajalca ter napačna seznanjenost z uporabo aplikacij projektnega managementa [5]. Koncept projektnega managementa se tako ne implementira dovolj dobro. Poleg tega je potrebno poudariti, da je finančna naložba v orodja za vodenje projektov, praks in procesov v očeh lastnikov velikokrat finančno neupravičena. Začetno navdušenje lahko splahni tudi zaradi spoznanja o obstoju številnih metodologij in dobro opredeljenih postopkov za izvajanje projektnega managementa.

Ko projektne načine dela zaživi, se vse bolj poraja potreba po presojanju ali so procesi projektne pristopa primerno zasnovani oziroma kakšna stopnja zrelosti je dosežena. Tega se je mogoče lotiti s pomočjo med organizacijsko usklajenih modelov, ki omogočajo primerjavo posameznega subjekta z najboljšimi praksami in tudi s konkurenti. Obstoječa merila uspešnosti in modeli zrelosti lahko igrajo pomembno vlogo v procesu izboljševanja s tem, ko dajejo izhodišče za določitev prihodnjih korakov na poti izboljševanja in zorenja projektne kulture.

Zrelost organizacije na področju projektnega managementa opredeljuje ustreznost organizacijskega predpisa [3]. Potrebno je

upoštevati skladnost s stanjem, katerega se zaposleni v organizaciji držijo in ga detajlno poznajo. Prav tako je potrebno upoštevati sposobnost timov, kateri realno ocenijo izvajanje projektov v samem začetku projekta. Ocena realnega stanja ter učinkovitost izvedbe sta ključna dejavnika za dobro izvedbo projekta, hkrati pa mora imeti organizacija sposobnost, da se uči na svojih izkušnjah, pri čemer je mogoče zaznati prisotnost stalnih izboljšav projektne pristopa. Sistematičen prenos izkušenj in nadgrajevanje metodologije ter poslovnika so ključni za organizacijo.

Zrelostni modeli projektnega managementa (angl. maturity) so pomembno orodje pri obvladovanju razvoja projektne kulture [4]. Uspešna projektne kulture v organizaciji zajema izvajanje kompleksnih procesov, uporabo naprednih orodij, in to skladno z določenimi pravili in organizacijskimi standardi, ki morajo biti usklajeni s strateškimi cilji in se morajo usklajeno razvijati z drugimi upravljavskimi sistemi v organizaciji. Koncept zrelosti ponuja učinkovit pristop k razvoju projektne kulture v organizacijah ter zagotavlja napredni pristop k zagotavljanju organizacijskih pogojev za uspešno realizacijo projektov na ravni celotne organizacije.

Koncept »zrelosti« izvirja iz razvoja programske opreme [4]. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da pri razvoju programske opreme velja močna pozitivna soodvisnost med kakovostjo programske opreme in kakovostjo procesov, v katerih ta nastaja. S ciljem ocenjevanja kakovosti procesov dobaviteljev programske opreme za ameriško vlado je Software Engineering Institute (SEI) že v osemdesetih letih kot mogočo rešitev razvil prvi zrelostni model, tako imenovani Capability Maturity Model (CMM) [4, 6].

Organizacije želijo s pomočjo projektne načina dela dosegati odličnost in višjo stopnjo zrelosti, vendar pa se zaradi uporabe obstoječih poslovnih organizacijskih sistemov projektnega managementa pojavljajo napake, ki jih organizacije v daljšem časovnem obdobju celo ponavljajo [7]. S pomočjo zrelostnega modela je mogoče sisteme projektnega managementa stalno razvijati in nadgrajevati. Poljubna organizacija se s pomočjo uporabe zrelostnega modela uči na podlagi lastnih izkušenj in preteklih praks, prav tako pa se lahko uči tudi na napakah drugih organizacij. Zaradi povečanega zanimanja za projektne načine dela narašča tudi zanimanje in interes za modele zrelosti projektnega

managementa, ki znatno prispevajo k uspešnosti posamičnih projektov [8]. Visok nivo zrelosti projektnega managementa je mogoče dosegati, če v organizaciji obstaja kultura odličnosti [9].

Zrelostni model je urejena zbirka elementov, ki opisujejo značilnosti učinkovitih procesov [4]. Zrelostni model postavlja konceptualni okvir, ki s prikazom najboljših praks pomaga [4]:

- določiti trenutno zrelost procesov,
- vzpostaviti najprimernejši, logični način izboljšave procesov,
- vzpostaviti skupno vizijo napredka in jezik za usklajevanje dinamike napredka,
- določiti prednostne naloge pri izvajanju izboljšav,
- zaznati potrebo po vzpostavitvi projektne pisarne,
- spremljati napredek v skladu z načrtom izboljšav,
- graditi projektno kulturo odličnosti.
- Koristi razvijanja zrelosti projektne kulture naraščajo z dozorevanjem projektne kulture. Organizacija je zrela, kadar doseže stanje popolnega razvoja [10]. Bistvo zrelostnih modelov je, da organizacijam omogočajo razčlenitev večje količine procesnih izboljšav v izvedljiv, strukturiran obseg aktivnosti. Pri tem velja pravilo, da so procesne izboljšave na višji stopnji zrelosti izvedljive le, če so bile na nižji stopnji zrelosti uspešno izvedene.

V nadaljevanju bomo najprej predstavili dva modela zrelosti projektnega managementa in sicer »Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model« (P3M3) in »Project Management Maturity Model« (ProMMM) in ju v nadaljevanju uporabili za ocenitev stopnje zrelosti projektne kulture v šestih izbranih slovenskih podjetjih.

2. Predstavitev primerov zrelostih modelov

V nadaljevanju bomo najprej predstavili dva modela zrelosti projektnega managementa in sicer »Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model« (P3M3) in »Project Management Maturity Model« (ProMMM), ki sta bila uporabljena za ocenitev stopnje zrelosti projektne kulture v šestih izbranih slovenskih podjetjih.

2.1 Portfolio, programme and project management maturity model (P3M3)

P3M3 je globalno razširjen in priznan generičen zrelostni model projektnega managementa. To je novejše orodje za razvoj organizacijskih zmožnosti za uspešno in učinkovito pripravo in izvedbo projektov, programov in portfelij projektov, ki ga je razvil angleški vladni urad za trgovino (angl. Office of Government Commerce – OGC) leta 2006 [11]. Izdelan je na osnovi metodologije Prince [4] in konceptualno podoben nekoliko starejšemu PMI-jevemu modelu OPM3, katerega razvoj se je začel v letu 1998 [12]. V preteklosti je bil že večkrat nadgrajen in noveliran.

P3M3 se uporablja kot orodje za oceno in izboljševanje procesov managementa portfeljev, programov in projektov. Za vsako izmed treh omenjenih področij model P3M3 določa pet možnih stopenj zrelosti, in sicer [11] (Slika 1):

- raven 1: ozaveščenost;
- raven 2: ponovljiv proces;
- raven 3: definiran proces;
- raven 4: voden proces;
- raven 5: optimiziran proces.

Hierarhično so omenjene ravni predstavljene na Sliki 1. Glavna vsebinska vprašanja, ki si jih zastavimo pri presojanju zrelosti managementa projektov v posamezni organizaciji, in glavni poudarki posameznih ravni so sledeči [13, 17]:

- Raven 1 - Začetni proces
Vprašanje: Ali v organizaciji znajo prepoznati projekte in jih ločiti od ostalih izvedbenih aktivnosti?
V organizaciji je moč zaznati zametek oziroma začetno fazo oblikovanja procesa managementa projektov. Omenjen proces je mnogokrat kaotičen in oblikoval le za določen namen (ad hoc). V organizaciji projekti večinoma niso vodeni formalno, standardiziran proces ne obstaja, prav tako pa ni uvedenega nobenega poslovnega sistema za spremljanje napredka;
- Raven 2 - Ponovljiv proces
Vprašanje: Ali v organizaciji zagotavljajo, da projekti potekajo v skladu z vsaj eno razvito metodologijo?
V organizaciji je moč zaznati vzpostavljanje procesne urejenosti. To pomeni, da se proces managementa projektov lahko že večkrat ponovi. Pojavljati se začnejo tudi prvi znaki koordinacije med posameznimi projekti;

- **Raven 3 - Definiran proces**
Vprašanje: Ali imajo v organizaciji razvito enotno metodologijo, ki jo lahko uporabljajo pri vseh projektih?
V organizaciji je moč zaznati ustrezno definiran proces, ki ga je organizacija tudi potrdila. Omenjen proces že ima vlogo standardnega poslovnega procesa organizacije;
- **Raven 4 - Obvladovan proces**
Vprašanje: Ali v organizaciji s specifičnimi orodji merijo napredovanje projektov in imajo uveden management kakovosti?
V organizaciji je moč zaznati izvajanje managementa projektov in merjenja procesa;
- **Raven 5 - Optimiziran proces**
Vprašanje: Ali v organizaciji stalno izboljšujejo metodologijo, proaktivno obvladujejo tveganja in izvajajo management tehnologij?
Organizacija proces managementa projektov nenehno optimizira in nadgrajuje.

Pri presoji zrelosti se torej izbira med zgoraj omenjenimi petimi ravnmi zrelosti. Po posameznih ravneh zrelosti model opisuje s programom in projekti povezane aktivnosti znotraj prej omenjenih treh ključnih področij. Vsako področje definira konsistentna struktura, ki je deskriptivna in osredotočena na rezultate. Struktura je podana z [11]:

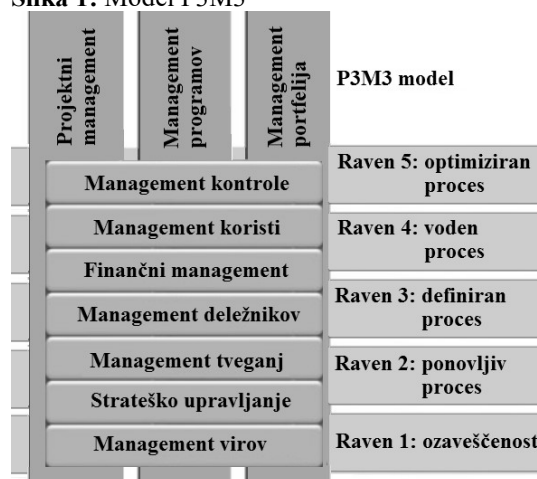
- funkcionalni dosežki / procesnimi cilji,
- pristopom,
- uvajanjem,
- pregledom,
- zaznavanjem,
- ukrepi za doseganje učinkovitosti.

Področja management portfeljev, management programov in projektni management so med seboj povezana, vendar neodvisna drugo od drugega. To pomeni, da je mogoče vsako področje presojati ločeno od ostalih glede na presojo in potrebe posamezne organizacije. Kot podlaga za presojanje zrelosti po tem modelu je opredeljenih sedem področij [11]:

- management kontrole,
- management koristi,
- finančni management,
- management deležnikov,
- management tveganj,
- strateško upravljanje in
- management virov.

Z vključitvijo področij managementa portfeljev in managementa programov ob projektnem managementu so avtorju utrdili strateški pomen obvladovanja projektov v organizaciji. K temu pripomore tudi področje strateško upravljanje, katerega namen je presojanje skladnosti projektov/programov/portfelja s strategijami organizacije. Namen P3M3 ni samo, da bi bil orodje za izvedbo ocene zrelosti, pač pa organizaciji ponuja še usmeritve za uspešnejše doseganje strateških in drugih ciljev. [12]

Slika 1: Model P3M3



Vir: prirejeno po [11]

Model P3M3 je mogoče uporabljati na več načinov, na primer [11]:

- za razumevanje ključnih praks, ki so del učinkovitih procesov managementa procesov portfelja, programov in projektov;
- za opredelitev ključnih praks, ki jih je potrebno v celoti vgraditi v organizacijo, da bi dosegli višjo raven zrelosti;
- s strani organizacij, ki želijo razumeti in izboljšati njihove sposobnosti z namenom učinkovitejšega upravljanja programov in projektov;
- s strani odjemalcev, ki želijo oceniti tveganja izvajanja procesov s strani določenega ponudnika storitev, ki upravlja njihove programe in projekte;
- s strani angleškega vladnega urada za trgovino, uporabniških skupin, svetovalcev in akreditiranih izobraževalnih organizacij in sicer v obliki podlage za izdelovanje vprašalnikov o zrelosti;

- s strani akreditiranih ponudnikov storitev pri pripravi skupin za izvajanje ocenjevanja procesov managementa programov in projektov ali vrednotenja zmogljivosti.

2.2 Project Management Maturity Model (ProMMM)

Project Management Maturity Model (ProMMM) je bil razvit v Veliki Britaniji leta 2001 in kot takšen velja za prvi zrelostni model razvit izven ZDA in akademskih krogov. Gre za nadgradnjo Capability Maturity Model (CMM), modela odličnosti EFQM ter Risk Maturity Model. Za razliko od prej predstavljenega novejšega modela P3M3 ta opredeljuje samo štiri možne ravni zrelosti. Vsaka posamezna raven je podrobneje opredeljena s projektno kulturo, projektnimi procesi, izkušnjami in izvajanjem procesov [12]. Opredelitev posameznih ravni je sledeča [12, 14]:

- Raven 1 - raven naivnosti
Projektna kultura: organizacija se ne zaveda prednosti projektnega managementa, značilen je odpor do sprememb in težnja ohraniti obstoječe procese.
Projektni procesi: ni opredeljenih formalnih projektnih procesov.
Projektne izkušnje: ni poznavanja in razumevanja projektnih principov ter terminologije.
Izvajanje projektov: ni strukturiranega izvajanja projektov, ni predanih virov (zaposlenih) in tudi ne razvitih orodij za učinkovitejše izvajanje projektov.
- Raven 2 – začetniška raven
Projektna kultura: projektni procesi se praviloma obravnavajo kot dodatna obremenitev s spremenljivimi koristmi; projektni management se uporablja samo za izbrane projekte.
Projektni procesi: ni splošno opredeljenih formalnih projektnih procesov, lahko pa zasledimo nekaj specifičnih formalnih metod; učinkovitost projektnih procesov je močno odvisna od sposobnosti interne projektne skupine ter od razpoložljivosti zunanje podpore.
Projektne izkušnje: izkušnje so omejene na nekaj posameznikov, ki imajo za sabo malo ali nič formalnega projektnega usposabljanja.
Izvajanje projektov: nekonsistentnost v izvajanju projektov, spremenljiva razpoložljivost virov ter nesistematična zbirka projektnih orodij in metod.

- Raven 3 – normalizirana raven
Projektna kultura: sprejeta so pravila projektnega managementa, prepoznane in pričakovane so njegove koristi.
Projektni procesi: projektni procesi so posplošeni in formalizirani ter vključeni v sistem kakovosti organizacije, po njih pa poteka večina ali vsi projekti; na vseh hierarhičnih ravneh organizacije aktivno poteka dodeljevanje in upravljanje projektnih virov.
Projektne izkušnje: obstaja interno jedro strokovnjakov, ki so pridobili osnovne projektne veščine v okviru formalnih usposabljanj; za potrebe projektov se razvijajo specifični procesi in orodja.
Izvajanje projektov: rutinirano in konsistentno izvajanje vseh projektov, predani zaposleni ter integrirane zbirke projektnih orodij in metod.
- Raven 4 – naravna raven
Projektna kultura: pripadnost k projektnemu managementu prihaja iz vrhnjega managementa organizacije; vzpodbujajo in nagrajujejo proaktivnost v projektnem managementu.
Projektni procesi: poslovni procesi so projektno zasnovani; celovit projektni management prežema celotno poslovanje organizacije; presojanje projektnih procesov in zagotavljanje povratnih informacij za iskanje izboljšav v procesih je rutina, redno poteka posodabljanje procesov.
Projektne izkušnje: vsi zaposleni so projektno ozaveščeni in uporabljajo osnovne projektne veščine; ob učenju iz izkušenj redno potekajo tudi eksterna usposabljanja za večanje usposobljenosti zaposlenih.
Izvajanje projektov: projektno delovanje postane naravno in ga uporabljajo za vse aktivnosti, poročanje in odločanje temelji na projektih; razvita ter v uporabi so sodobna projektna orodja in metode.

3. Metodologija

S preučitvijo teorije smo pridobili vpogled v projektni management in modele zrelosti projektnega managementa in projektne kulture v

organizacijah. Preučili smo dva v teoriji in praksi prepoznana in množično uporabljana modela zrelosti, in sicer P3M3 in ProMMM. Na osnovi zbranih informacij smo pripravili vsebinsko tridelen vprašalnik v slovenskem jeziku, ki je vključeval:

- splošna vprašanja o anketirani organizaciji,
- vprašanja na osnovi poznavanja zrelostnega modela P3M3 v2.0 za samoocenitev ravni zrelosti projektnega managementa v anketirani organizaciji,
- vprašanja na osnovi poznavanja zrelostnega modela ProMMM za ocenitev ravni zrelosti projektnega managementa v anketirani organizaciji,

O posameznem anketiranem podjetju nas je zanimala njegova velikost, ocenjeno število projektov na leto, panoga (po Standardni klasifikaciji dejavnosti – SKD 2008) in leto ustanovitve podjetja.

V drugem delu vprašalnika smo povprašali v obliki devet vprašanj kako lahko najbolje opišejo stanje v njihovem podjetju po devetih področjih na osnovi modela P3M3 v2.0. Zanimala so nas področja::

- procesi,
- opredelitev organizacije projektnega managementa,
- management kontrole,
- management koristi,
- finančni management,
- management tveganj,
- management deležnikov,
- strateško upravljanje,
- management virov.

Pri vsakem vprašanju smo anketirancem ponudili pet možnih odgovorov v obliki trditev. Anketiranci so morali izbrati le eno trditev, in sicer tisto, ki najbolj popolno opiše trenutne razmere v podjetju.

V tretjem delu vprašalnika smo zastavili sedem vprašanj na osnovi modela ProMMM, ki so se nanašala na:

- pomembnost projektnega managementa za uspeh podjetja,
- predanost organizacije proaktivnemu in sistematičnemu projektному managementu,
- formalnost procesov projektnega managementa,
- stabilnost in zrelost procesov projektnega managementa,

- razumevanje temeljnih principov projektnega managementa med zaposlenimi,
- nivo poznavanja in strokovnega znanja zaposlenih na praktičnem področju uporabe tehnik projektnega managementa,
- obseg uporabe procesov projektnega managementa.

Na vsako vprašanje smo ponudili štiri trditve, ki opisujejo možna stanja po prej navedenih področjih v podjetjih. Anketiranci so morali izbrati samo eno trditev in to tisto, ki najbolj popolno opiše trenutne razmere v podjetju.

Vprašalniki so bili posredovani šestim različnim podjetjem. Podatke smo zbirali med 8. in 16. januarjem 2016. Vrnjenih smo dobili vseh šest popolno rešenih vprašalnikov.

Pridobljene podatke smo zbrali in analizirali v Excelovi preglednici (Microsoft Office).

4. Analiza in interpretacija rezultatov

Izmed šestih podjetij, ki so v celoti izpolnila vprašalnike, se štiri podjetja uvrščajo med sredne velika podjetja. To pomeni, da po ZGD-ju povprečno število delavcev v poslovnem letu ni presegalo 250 zaposlenih. Ostali dve podjetji se uvrščata med velika podjetja z več kot 250 zaposlenimi delavci v poslovnem letu.

Analizirana podjetja so bila ustanovljena med leti 1950 in 1991, kar pomeni, da v raziskavo ni bilo vključeno nobeno mlado podjetje. Podjetja so podala oceno števila projektov na leto. Ta številka se je gibala med 30 in 3.000 projektov na letno.

Dve podjetji se po Standardni klasifikaciji dejavnosti (SKD 2008) uvrščata v panogo »Strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti«, ostala podjetja pa so uvrščena v panoge »Promet in skladiščenje«, »Informacijske in komunikacijske dejavnosti«, »Predelovalna dejavnost« in »Druge raznovrstne poslovne dejavnosti«.

Slika 2 s polarnim grafikonom prikazuje rezultate drugega sklopa vprašanj, ki so izhajala iz zrelostnega modela P3M3. Iz slike je razvidno, da v povprečju:

- podjetja svojo organizacijo opredeljujejo kot organizacijo, ki izkazuje zrelo ravnanje z določenimi postopki, ki so vodeni kvantitativno. V organizaciji obstaja metrika nadzora, kvantificirani cilji kakovosti, izkazuje se procesna učinkovitost. Izmerjene vrednosti prispevajo k uspešnosti organizacije ter omogočajo analizo portfelja. Nadalje pomagajo

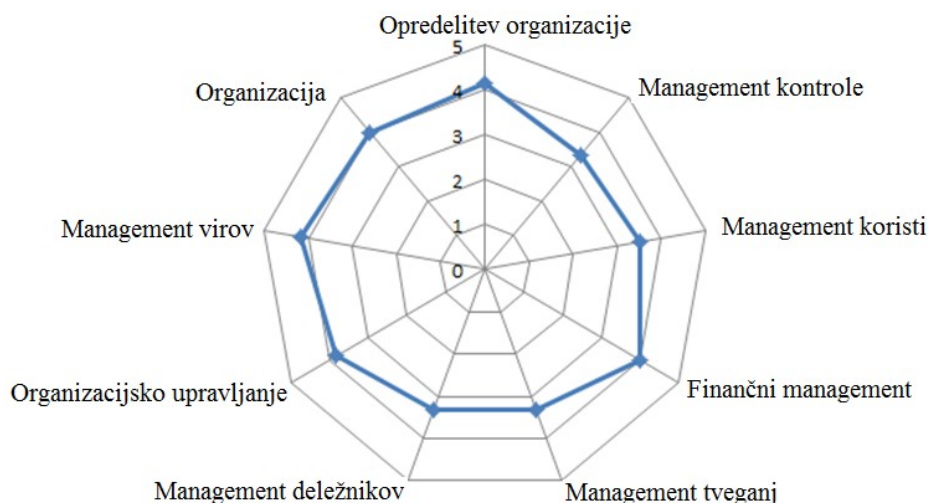
pri ugotavljanju trenutne zmogljivosti in zaznavanju omejitev. Najvišje vodstvo aktivno išče inovativne pristope za doseganje ciljev. Uporaba metrike v organizaciji ponuja vodstvu učinkovit nadzor in opredeljevanje procesov. Prav tako je moč prilagajati pobude, ne da bi se izgubljalo na kakovosti [15]. Povprečna ocena opredelitve organizacije znaša za opazovana podjetja 4,17 točk.

- podjetja svojo organizacijo iz vidika nadzora upravljanja v povezavi s projektnim managementom ocenjujejo kot organizacijo, v kateri je vzpostavljen konsistenten in dosleden pristop k projektni organizaciji, ki temelji na standardnih postopkih in metodah. Življenjski cikel projekta se ne osredotoča samo na začetek projekta, temveč vključuje tudi razvojne dejavnosti in dejavnosti po povzetju projekta, pregled, preverjanje, izvajanje in predajo projekta [15]. Povprečna ocena managementa kontrole znaša za opazovana podjetja 3,33 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika upravljanja koristi v povezavi s projektnim managementom ocenjujejo kot organizacijo, ki ima centralno voden okvir za opredelitev in sledenje zagotavljanja koristi iz projektnih rezultatov; delno pa kot organizacijo, ki ima v okviru pristopov projektnega managementa vdelano tudi upravljanje koristi. S slednjim organizacija daje poudarek na zagotavljanju uspešnosti poslovanja iz naslova projektnih rezultatov [15]. Povprečna ocena managementa koristi znaša za opazovana podjetja 3,50.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika finančnega managementa ocenjujejo kot organizacijo, ki je sposobna učinkovito izrabiti naložbene priložnosti v povezavi z razpoložljivostjo sredstev in drugih virov. Poslovni primeri so ovrednoteni, naložbene odločitve pa so ratificirane glede na poslovanje. Upravljanje proračuna projektov je učinkovit. Izvedba projektov se spremlja iz stroškovnega vidika, hkrati pa se primerja s predhodnim načrtovanjem. Za dokazovanje učinkovitosti projektov se uporabljajo stroškovni modeli [15].

Povprečna ocena finančnega managementa znaša za opazovana podjetja 4,00 točke.

- podjetja svojo organizacijo iz vidika upravljanja tveganj ocenjujejo kot organizacijo, v kateri je upravljanje s tveganji definirano kot centralno opredeljen proces, zavedanje organizacije o politiki upravljanja tveganj pa je ključno [15]. Povprečna ocena managementa tveganj znaša za opazovana podjetja 3,33 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika upravljanja z deležniki ocenjujejo kot organizacijo v kateri sta upravljanje in komunikacija z deležniki projekta dosledna in centralno vodena pristopa [15]. Povprečna ocena managementa deležnikov znaša za opazovana podjetja 3,33 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika organizacijskega upravljanja v povezavi s projektnim managementom ocenjujejo kot organizacijo, kjer so procesi odločanja, ki so povezani z izvedbo projektov, prilagojeni in integrirani v širše okolje organizacijskega upravljanja uspešnosti, poročanja in splošnega upravljanja [15]. Povprečna ocena organizacijskega upravljanja znaša za opazovana podjetja 3,83 točk.
- podjetja svojo organizacijo iz vidika upravljanja z viri ocenjujejo kot organizacijo, v kateri je upravljanje z viri projektov obravnavano na strateški ravni. Obstajajo dokazi o upravljanju zmogljivosti virov in o načrtovanju zmogljivosti. Tako lahko organizacija zadovolji potrebe za izvedbo projektov [15]. Povprečna ocena managementa virov znaša za opazovana podjetja 4,17 točk.
- podjetja svojo organizacijo prepoznavajo kot organizacijo, ki lahko pridobi in ohrani posebne meritve o svoji uspešnosti projektnega vodenja ter vodi management kakovosti, katerega namen je boljša predvidljivost in nadzor prihodnje uspešnosti projektnega managementa [15]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 4,00 točk.

Slika 2: Povprečna zrelost projektnega managementa anketiranih podjetij po P3M3

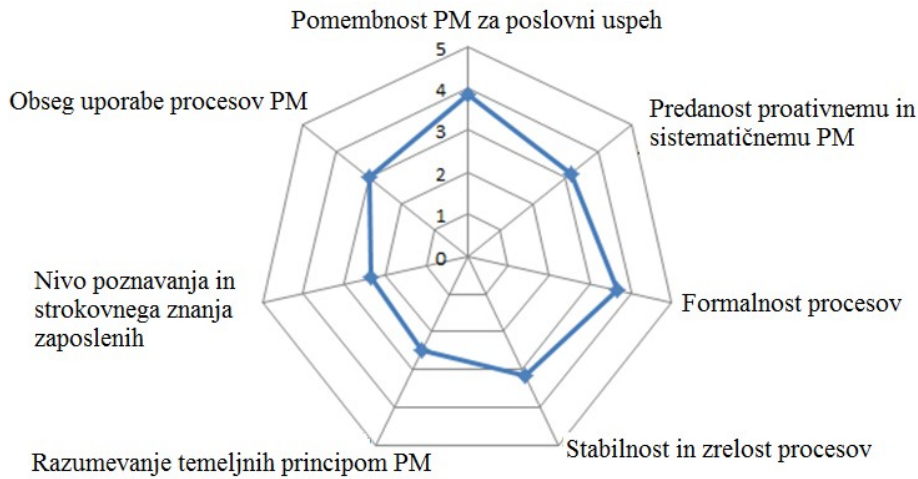


Povprečna ocena vseh sedmih področij za šest anketiranih slovenskih podjetij znaša 3,64 točk. Dodatno iz Slike 2 razberemo, da so vse parcialne povprečne ocene večje od 3,00 točke. Anketirana podjetja se posledično uvrščajo na 3. raven oziroma delno tudi na 4. raven zrelosti projektnega managementa. V povprečju so podjetja svojo organizacijo ocenila kot organizacijo v kateri je moč zaznati ustrezno definiran proces projektnega managementa, ki ga je organizacija tudi potrdila. Omenjen proces ima v podjetjih že vlogo standardnega poslovnega procesa podjetja (Raven 3). Delno pa so podjetja svoje podjetje ocenila tudi kot podjetje v katerem imajo vzpostavljen obvladovan proces projektnega managementa (Raven 4). V organizaciji je tako moč zaznati izvajanje managementa projektov in merjenja procesov. Slika 3 s polarnim grafikonom prikazuje rezultate tretjega sklopa vprašanj, ki so izhajala iz modela zrelosti ProMMM. Iz slike je razvidno, da podjetja v povprečju:

- menijo, da je projektni management v organizaciji dobrodošel in bistveno prispeva k poslovnemu uspehu organizacije [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 3,83 točk.

Slika 3: Povprečna zrelost projektnega managementa anketiranih podjetij po ProMMM

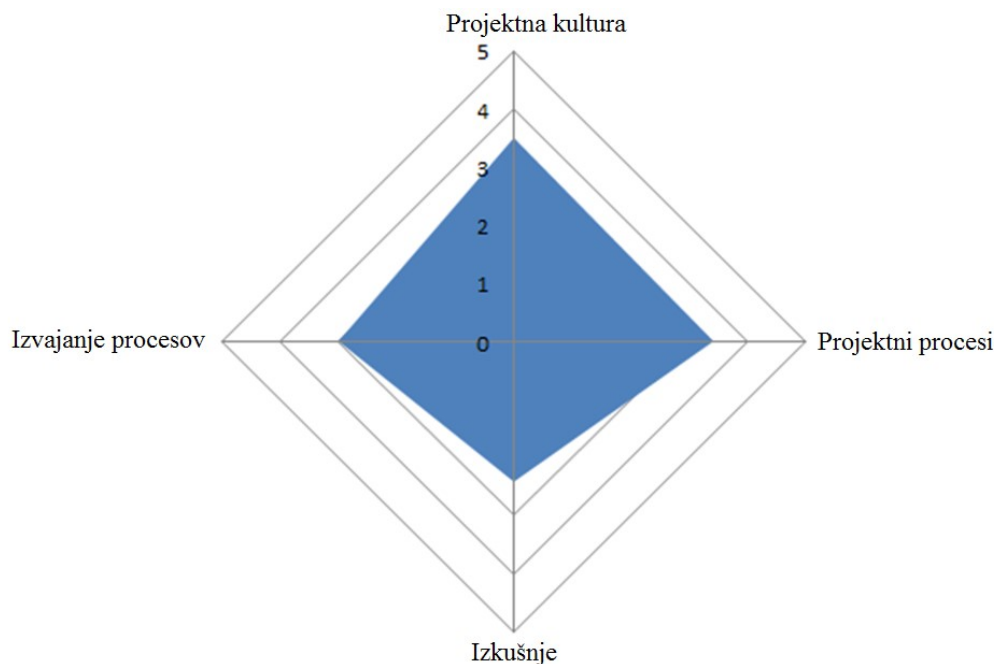
- menijo, da je v organizaciji prisotna konsistentna politika managementa v povezavi s predanostjo proaktivnemu in sistematičnemu projektnemu managementu [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 3,17 točk.
- menijo, da formalni procesi projektnega managementa v organizaciji prilagodljivi na zahteve poslovanja [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 3,67 točk.
- menijo, da so procesi projektnega managementa v organizaciji stabilni in zreli [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja
- menijo, da imajo zaposleni osnovno razumevanje temeljnih principov projektnega managementa. Delno pa je moč zaznati tudi temeljno razumevanje slednjih [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja.
- menijo, da imajo zaposleni osnovno poznavanje standardnih tehnik na praktičnem področju uporabe tehnik projektnega managementa [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 2,33 točk.
- rutinsko uporabljajo procese projektnega managementa na vseh projektih [14]. Povprečna ocena znaša za opazovana podjetja 3,00 točk.



Nadalje smo sedem vprašanj tretjega dela vprašalnika združili v štiri tematska področja, in sicer projektna kultura, projektni procesi, izkušnje in izvajanje procesov. Iz Slike 4 je razvidno:

- povprečna ocena projektne kulture v anketiranih podjetjih znaša 3,50 točk. To pomeni, da imajo v povprečju anketirana podjetja sprejet sistem projektne managementa, v projektne managementu prepoznavajo in pričakujejo koristi ter so pripravljena vključiti vire za doseganje dobičkov (Raven 3). Delno pa so podjetja v povprečju zavezana projektne managementu tudi od vrha navzdol. To pomeni, da so vodje vzor, proaktivni management projektov pa je nagrajen in se ga v podjetjih spodbuja (Raven 4) [prirejeno po 14],
- povprečna ocena projektne procesov v anketiranih podjetjih znaša 3,42 točke. To pomeni, da so generični procesi v podjetjih aplicirani v večino oziroma vse projekte. Formalni procesi so vezani na sistem kakovosti. Aktivno dodeljevanje in upravljanje proračunov projektov pa poteka na vseh ravneh. Pri tem je omenjena potreba po zunanji podpori [14],
- povprečna ocena izkušenj v anketiranih podjetjih znaša 2,42 točke. To pomeni, da so anketirana podjetja omejena na posameznike, ki imajo malo oziroma nimajo formalnih izkušenj s projektne managementom [14],
- povprečna ocena izvajanja procesov v anketiranih podjetjih znaša 3,00 točke. To pomeni, da jih podjetja rutinsko in konsistentno izvajajo za vse projekte ter za njih dodeljujejo sredstva. Prav tako pa imajo integriran nabor orodij in metod [14].

Slika 4: Zrelost projektne managementa med anketiranimi podjetji po ProMMM



5. Zaključek

Dojemanje projektnega managementa se je ob začetku 21. stoletja spremenilo [16]. Organizacije kot poslovni sistemi vse bolj prepoznavajo uporabo projektnega managementa kot eno izmed ključnih kompetenc njihovega poslovanja. Od zgolj zavedanja o koristih projektnega načina dela počasi preko lastnih izkušenj prehajajo na višje ravni zrelosti projektnega managementa in projektne kulture ter tako pozitivno vplivajo na svoje poslovanje.

Z izvedeno raziskavo smo želeli izmeriti raven zrelosti projektnega managementa v šestih anketiranih slovenskih podjetjih. Podjetja so nam pri tem pokazala naklonjenost in so nam bila v pomoč ter so pričakovala rezultate. Skozi raziskavo smo namreč anketiranim podjetjem predstavili možnosti izvedbe ocene zrelosti njihovih modelov projektnega managementa ter na osnovi dobljenih rezultatov oblikovanje njihovega nadaljnjega razvoja. Pri tem se zavedamo, da iz rezultatov majhnega vzorca podjetij ni mogoče podati kakršnih koli splošenih trditev. Smo pa podjetjem lahko pokazali, kje imajo priložnosti za izboljšave in k čemu naj sploh težijo.

Prav tako je pomanjkljivost naše raziskave v tem, da nismo v posameznih podjetjih anketirali več oseb, ampak samo po eno, ki pa je veljala za

najboljšega poznavalca projektnega načina dela v posameznem podjetju.

Ugotovili smo, da je v povprečju zrelost projektnega managementa v anketiranih podjetjih na precej visoki ravni, vendar je priložnosti za izboljšave še veliko.

Podjetja so se po modelu P3M3 v povprečju uvrstila na 3. raven zrelosti ter delno na 4. raven. Tako lahko trdimo, da imajo anketirana podjetja ustrezno definirane procese projektnega managementa. V nekaterih podjetjih so projektni procesi obvladovani proces in merjeni.

Po modelu ProMMM so se anketirana podjetja uvrstila na 3. raven, poimenovano tudi normalizirana raven. Najnižje svoje stanje na projektne managementu ocenjujejo iz vidika izkušenj. Nekatera si še le prizadevajo ustvariti interno jedro strokovnjakov s pridobljenimi osnovnimi projektnimi veščinami, medtem ko druga to že imajo. Najvišje se ocenjujejo na področju projektne procesov. Ocenjujejo, da so njihovi projektni procesi splošeni in formalizirani ter vključeni v sistem kakovosti podjetja, po njih pa poteka večina ali vsi projekti. Na vseh hierarhičnih ravneh podjetja aktivno poteka dodeljevanje in upravljanje projektne virov.

Z izvedeno raziskavo bi bilo glede na aktualnost teme smiselno nadaljevati. Glede na prve izkušnje bi bilo smiselno ponovno razmisliti o ustreznosti vprašalnika. Priložnost vidimo v elektronski

obliki vprašalnika. Prav tako pa bi bilo potrebno navdušiti širši krog podjetij za sodelovanje. Cilj seveda ne bi bil toliko ugotoviti stopnjo zrelosti projektnega managementa v majhnem slovenskem prostoru, kot to, da bi se podjetja imela možnost orientirati do kam so prišla in kam še lahko pridejo.

Viri in literatura

- [1] Palčič, I. (2013). Projektni način dela v slovenskih proizvodnih podjetjih, *Projektna mreža*, december.
- [2] Hillson, D. (2001). Benchmarking Organizational Project Management Capability, *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, November 1–10, Nashville, Tenn., USA.
- [3] Heerkens, G. R. (2002). *Project management*, McGraw Hill, New York.
- [4] Čuček, I. (2008). Predstavitev zrelostnih modelov kot orodij pri razvoju projektne culture, *Projektna mreža Slovenije*, let. 11, št. 2, str. 16-21.
- [5] Ibbs, C.W., Kwak, Y.H. (2000). Assessing project management maturity, *Project Management Journal*, let. 31, št. 1, str. 32–43.
- [6] Software Engineering Institute, Carnegie Mellon University (2008). Statistics and history, dosegljivo na: <http://www.sei.cmu.edu/about/statistics/history.cfm>, 19.1.2016.
- [7] Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*, John Wiley & Sons, New York.
- [8] Couture, D. (2003). Enterprise project management: the path to maturity. V: E., Verzuh (urednik), *The portable MBA in project management*, str. 347–377, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey.
- [9] Steyn, P. (2007). Organizational excellence delivers project management maturity. *Projektna mreža Slovenije*, let. 10, št. 2, str. 31–34.
- [10] Webster (1988). *The new lexicon Webster's dictionary of the English language: 1988 Edition*, Lexicon Publications, New York.
- [11] Office of Government Commerce (2006). *Portfolio, programme & project management maturity model (P3M3)*, Office of Government Commerce, Norwick, Norfolk, dosegljivo na: <https://www.projectsmart.co.uk/docs/p3m3.pdf>, 9.3.2016.
- [12] Vrečko, I. (2011). *Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega menedžmenta kot celovit invencijsko-inovacijski process*, doktorska disertacija, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Maribor.
- [13] Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte*, Fakulteta za management, Koper.
- [14] Hillson, D. (2001). Benchmarking Organizational Project Management Capability, *Proceedings of the Project Management Institute Annual Seminars & Symposium*, November 1-10, Project Management Institute, Nashville, dosegljivo na: <https://issuu.com/craigwbrown/docs/benchmarking-pm-capabilities>, 9.3.2016.
- [15] Office of Government Commerce (2008). *P3M3 v2.0 Self Assessment - Instructions and questionnaire*, Office of Government Commerce, London.
- [16] Kerzner, H. (2006). *Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling*, John Wiley & Sons, New York.
- [17] Krajnik, M. (2008). *Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte*, Fakulteta za management Koper, Koper.

Igor Grofelnik je študent magistrskega študijskega programa Logistika sistemov na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru. Je prodekan za študentska vprašanja in tutor na fakulteti. Usmerja se v raziskovanje področij trajnostne logistike in projektnega managementa.

Dr. Brigita Gajšek je docentka na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru. Pred tem je delala več let v gospodarstvu. Predava pri predmetih o prenovi poslovnih procesov, proizvodni logistiki, tehnikah in tehnologijah v logistiki ter v zadnjem času tudi o projektnem managementu. Njeno raziskovalno področje obsega predvsem vitko in pametno notranjo logistiko.

Dr. Jure Kovač je redni profesor za področje organizacije in managementa na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru. Doktoriral je iz ekonomsko-poslovnih ved. S problematiko managementa, projektne managementa in organizacije se ukvarja tako na ravni praktičnega delovanja kot na ravni raziskovalno teoretičnega in pedagoškega dela. V prvi polovici delovne dobe je bil kot strokovni delavec in manager, zaposlen v različnih podjetjih. V drugem delu poklicne poti pa deluje pedagoško in raziskovalno na področjih: teorija organizacije, projektni management ter teorija managementa. Je ustanovni član ZPM Slovenije. V zadnjem obdobju je član IO ZPM.