

Kompetence menedžerjev projektov v teoriji in praksi

Mira Cevc¹, Mirko Markič²

¹ Cetron d.o.o., Zlatek 61, 1000 Ljubljana

² Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6104 Koper
e-pošta: mira.cevc@cetron.si; mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek

Namen raziskave je bil opraviti analizo pogojev v javnih objavah za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov ter jih primerjati s priporočili standarda Project Management Body of Knowledge in Katalogom strokovnih znanj in spretnosti za poklicni standard vodja projekta ter izpostaviti morebitna odstopanja. Vzorec je obsegal 100 naključno izbranih oglasov za zaposlitev vodje projektov, objavljenih v obdobju enega leta. Ločeno smo primerjali opis delovnih nalog v oglasih ter skladnost zahtev za delovno mesto vodje projekta s področji strokovnega znanja, kot so priporočena v navedenem standardu. Ugotavljamo, da v 71 % organizacij, v katerih oglašujejo prosto delovno mesto menedžerja projekta, v resnici iščejo strokovnjaka s popolnoma drugega področja, kar kaže na dvomljivo razumevanje menedžmenta projektov v slovenskih podjetjih. Izidi raziskave imajo teoretične in praktične koristi za menedžment sodelavcev v organizaciji in za osebe, ki se prijavljajo na delovno mesto menedžerja projektov.

Ključne besede: analiza, menedžment, menedžment kadrov, menedžment projektov, oglasi, zaposlovanje

1. Uvod

Hitro rastoča globalna konkurenčnost, finančno-gospodarska kriza in nenehne tehnološke spremembe zahtevajo od podjetij in drugih organizacij hitro prilagajanje. Sledenje tem trendom vodi v korenite spremembe poslovanja organizacij, ki se lahko odražajo kot na primer organizacijsko in kadrovske prestrukturiranje, optimizacija poslovanja in delovnih procesov ter podobno. V ta namen se v podjetjih in drugih organizacijah vse pogosteje uporablja tudi koncept menedžmenta projektov.

2. Pregled literature

Menedžment projektov postaja čedalje bolj obsežen in uporabljen način snovanja ciljev in njihovega doseganja. Obvladovanje menedžmenta projektov pa vse bolj prevladujoča veščina, ki naj bi jo menedžerji v organizacijah obvladovali in uporabljali [1-2]. Izidi raziskave [3], ki je zajela 97 slovenskih podjetij, potrjujejo, da menedžment pri nas sicer obvladuje sprotne poslovodenje podjetij, vendar jim za prehod na sodobnejši tehnološki in organizacijski nivo primanjkuje znanja, vednosti, vrednot in čustvenih predpostavk [4]. Poleg tega je za uspešen prehod potrebna določena stopnja zrelosti organizacije na različnih področjih, kot na primer organizacijskih struktur, voditeljstva, vizije, sodelavcev, komuniciranja, vrednot in usmerjenosti organizacije [5]. Povezan je s strategijo, strukturo in sistemom organizacije ter z njeno kulturo, temelj sprememb pa je vedno spreminjanje vedenja ljudi [6]. Za uspešno izvedene spremembe so potrebni ljudje, ki so sposobni spoznati in izrabiti priložnosti, ki se znajo izogniti nevarnostim iz

družbenega okolja, ljudje, ki se zavedajo pomena vloge posameznika in poznajo njegovo sistemizacijo vrednot ter so na podlagi vsega navedenega sposobni spremeniti vedenje drugih ljudi. Spreminjanje vrednot in posledično vedenja ljudi pa je težko in dolgotrajno.

Za uspešnost sodobnih organizacij je ključnega pomena učinkovitost menedžmenta in menedžerjev na vseh ravneh organiziranosti, ki se zavedajo svojih odgovornosti do lastnikov, notranjih in zunanjih sodelavcev, širše družbe in tudi do naravnega okolja [7]. Prednost organizacij je danes odvisna predvsem od njihovega vlaganja v uporabno znanje, inovativno razmišljanje in podjetniško obnašanje vseh zaposlenih, s čimer si organizacije omogočijo možnost hitrejšega generiranja inovacij ter izboljšujejo svojo dinamičnost in sposobnost prilagajanja stalnim spremembam na trgu [8].

Vodenje in upravljanje sta pomembnejša kot kdajkoli prej [9]. Moč današnjih organizacij se skriva v nadzorovanju vira, imenovanega človeška inteligenca [10], ki tudi najbolj ustreza konceptu zagotavljanja konkurenčne prednosti. Ljudje, z njihovo enkratno kombinacijo znanja, sposobnosti, povezav, vrednot in motivacijskih vzvodov, namreč ustvarjajo pomembne koristi, so edinstveni, težko jih je posnemati in so pogosto težko zamenljivi.

Zato ima v organizaciji pomembno vlogo menedžment kadrov. Ta je odgovoren za izvedbo procesa, s katerim organizacija sistematično in skladno s svojo poslovno strategijo načrtuje potrebe po kadrih, kadruje, razvija in vrednoti svoje kadre, jih nagraduje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose [11]. Cilj tega procesa je korist in zadovoljstvo posameznika, organizacije in družbe. Menedžment kadrov je v domeni najvišjega vodstva v organizaciji, vendar naj bi mu pri zasledovanju strateških ciljev pomagale strokovne službe za razvoj kadrov [12]. Te naj bi imele poleg znanja s področja menedžmenta

kadrov tudi znanje o procesih odločanja, potrebnem znanju za delo na določenem delovnem mestu in načinih pridobivanja tega znanja, o razvoju tehnologije in s tem povezanimi spremembami v organizaciji in delu nasploh, o vodenju ipd. [13].

Poleg tega se je potrebno zavedati, da na kakovost kadra ne vplivajo le njegove osebnostne in strokovne značilnosti, temveč tudi medčloveški odnosi in organizacijska kultura [14], na katero ima vrhni menedžment s svojimi odločitvami in akcijami velik vpliv. S svojim načinom vedenja oblikuje norme, ki jih povzamejo nižje ravni organiziranosti v organizaciji. Ker kultura vpliva na strategijo, sistem, postopke in načine delovanja, je za menedžment v procesu zaposlovanja kadrov pomembno zavedanje, da bo uspešen le, če bo znal ravnati s sodelavci v skladu z značilnostmi obstoječe ali zaželene kulture. Prav kultura pa močno vpliva na kriterije pri izbiri kadrov in na odločitve, kakšno vedenje je za zaposlene v njihovi organizaciji sprejemljivo [15].

Na tem mestu naj poudarimo dvosmernost procesa izbire kadrov. Na eni strani organizacija izbira med čim večjim naborom ustreznih kandidatov in želi izbrati najprimernejšega, najučinkovitejšega oziroma kandidata, ki bo s svojim znanjem, vrednotami in z veščinami ter delom ustvaril največjo dodano vrednost za organizacijo. Na drugi strani pa kandidat izbira zaposlitev, ki bo v čim večji meri zadovoljila njegove osebne in poslovne interese. Ker menedžerji projektov razpolagajo z znanjem z mnogih različnih področij ter zelo širokim naborom veščin in spretnosti, pogosto predstavljajo ključne sodelavce v organizacijah. Zaposlovanju ključnih sodelavcev pa naj bi v organizacijah namenili še posebno pozornost. Prave ljudi je potrebno poiskati in jih pritegniti, potrebno jim je zaupati, jih spodbujati in obdržati.

Zgoraj opisane teoretične ugotovitve so nas vodile do raziskovalne dileme o tem, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge menedžerjev projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih vrstah znanja in različnih veščinah, pa tudi, ali projektni menedžerji resnično vodijo projekte in opravljajo delo menedžerja projekta v skladu s katerokoli metodologijo ali z dobro prakso. V ta namen smo opravili empirično raziskavo, ki jo bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju prispevka.

3. Metodologija

Opravili smo analizo pogojev, objavljenih v oglasih za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov. V prispevku uporabljamo besedno zvezo *menedžer projekta* ali *projektni menedžer*. Ker se v praksi še vedno najpogosteje pojavlja izraz vodja projektov, s čimer smo se srečali pri izvedbi analize razpisov za kadrovanje in nismo želeli spreminjati izrazoslovja iz objav, smo v tem delu uporabljali izraz vodja projektov, vsebinsko pa predpostavili, da govorimo o menedžerju projekta.

V okviru analize smo preučili standarde, smernice in dobre prakse s področja menedžmenta projektov, ki se nanašajo na vsebino in strukturo znanja menedžerja projekta in njegovih razpoznavnih lastnosti, jih

primerjali z zahtevami, ki jih organizacije javno objavljajo pri kadrovanju menedžerjev projektov ter ugotavljali morebitna odstopanja.

Vzorec je obsegal 100 naključno izbranih oglasov za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, objavljenih v slovenskem gospodarskem prostoru, v elektronskih ali tiskanih medijih med oktobrom 2010 in oktobrom 2011. Iz objav smo zbirali podatke o opisu delovnih nalog, zahtevah za delovno mesto (stopnja izobrazbe, izkušnje, strokovni izpit, osebnostne lastnosti, sposobnosti in vedenjske značilnosti) in o tem, kaj podjetja ponujajo kandidatom, ki jih želijo zaposliti na delovno mesto vodja projektov.

Dobljene rezultate smo, izmed mnogih metodologij vodenja projektov, primerjali s področji strokovnega znanja projektnih vodij, navedenih v ameriškem standardu PMBOK (Project Management Body of Knowledge), ki poleg obvladovanja procesov projektnega vodenja ter uporabe znanja, spretnosti, orodij in tehnik, splošno priznanih kot dobra praksa, od menedžerjev projektov pričakuje predvsem razumevanje in uporabo strokovnega znanja in spretnosti oziroma veščin s področja projektnega vodenja, poznavanje ter uporabo standardov in predpisov (zakonodaje), razumevanje projektnega okolja, znanje in spretnosti splošnega menedžmenta ter spretnosti v medosebnih odnosih [16]. Rezultate smo primerjali tudi s Katalogom strokovnih znanj in spretnosti [17], kjer je objavljeno potrebno strokovno znanje in spretnosti ter posebni pogoji, ki jih mora izpolnjevati oseba za pridobitev poklicne kvalifikacije vodja projekta. Tu je predvideno obvladovanje splošnega in funkcijskega menedžmenta, vodenja, komuniciranja, motiviranja, timskega dela in obvladovanja konfliktov, informacijskega sistema, menedžmenta konfiguracije in sprememb projekta ter menedžmenta kakovosti.

Pri zbiranju podatkov smo bili omejeni z vsebinami oglasov, ki niso poenotene, zato so bile težje primerljive. Da bi pridobili čim boljši vzorec, smo izločili čim več tistih, pri katerih so bile zahteve preveč posplošene, da bi omogočale smiselno primerjavo. Poleg tega z obdelavo pridobljenih podatkov in izvedbo analize ni bila omogočena pridobitev informacije o tem, kakšna oseba in na katero delovno mesto je bila za dani oglas dejansko sprejeta.

4. Rezultati

Temelj načrtovanja kadrov v organizaciji je analiza dela in potreb za vsako delovno mesto v organizaciji. Za namen raziskave smo se osredotočili predvsem na analizo dela, katere izid je opis delovnih nalog in značilnosti delovnega mesta.

V opazovanem vzorcu se je pojavljalo mnogo različnih opisov delovnih nalog, ki jih je bilo za potrebe analize smiselno združiti le na nekaj različnih področij dela. Pri oblikovanju področij smo upoštevali tiste opise, ki so se v oglasih pojavljali najpogosteje, pri umeščanju zahtev na različna področja pa smo bili pozorni na vsebino celotnega oglasa. Pogosto je bilo mogoče oceniti dejansko vrsto dela šele na podlagi opisa podjetja in njegove dejavnosti, opisa

delovnih nalog ter zahtev za delovno mesto. Rezultat skrbne priprave podatkov je naslednjih pet različnih področij dela:

- vodenje projektov (načrtovanje, organiziranje, usmerjanje, spremljanje, komuniciranje),
- vodenje organizacije (snovanje in izvajanje politike podjetja),
- trženje (oglaševanje, prodaja, iskanje novih trgov in strank),
- organiziranje dela (vodenje oddelkov, ekip, organizacija in nadzor vsakodnevnih delovnih procesov v podjetju),
- izvedbena dela (izvajanje vsakodnevnih delovnih procesov ali rutinskih nalog v podjetju).

Tabela 1: Število zahtevanih del glede na področje dela

Področje dela	Število zahtev	Delež zadolžitvev
Vodenje projektov	41	29 %
Vodenje organizacije	2	1 %
Trženje	46	33 %
Organiziranje dela	28	20 %
Izvedbena dela	23	17 %
Skupaj	140	100 %

V tabeli 1 je v prvem stolpcu prikazanih pet različnih področij dela, zbranih iz 100 oglasov, v okviru katerih bodo opravljali delo izbrani kandidati. Števila v drugem stolpcu kažejo, kolikokrat je bilo področje dela v oglasih zahtevano, v zadnjem stolpcu pa je naveden delež zadolžitvev glede na število vseh zahtev.

Iz tabele je razvidno, da podjetja pogosto zahtevajo izvajanje dela na več različnih področjih. Ugotovimo tudi, da v 59-ih podjetjih, kjer so želeli zaposliti vodjo projektov, v oglas niso zapisali, da bo kandidat opravljal delo vodenja projektov. Ker bi bilo mogoče predpostaviti, da tega niso posebej poudarjali, ker je delo razvidno iz naslova objave, smo pri vseh 59-ih objavah poskušali na podlagi vseh drugih zapisov ugotoviti, za kakšno vrsto dela dejansko gre, vendar tudi iz vsebine celotnega oglasa ni bilo mogoče sklepati, da bo kandidat opravljal kakršnokoli delo povezano z vodenjem projektov. Od skupno 140-ih opisov del in nalog, ki jih bodo izvajali bodoči zaposleni, je bilo 41 takih, ki naj bi vodili projekte.

Izkazalo se je, da v podjetjih pri objavah za zaposlitev vodje projekta najpogosteje zahtevajo izvajanje dela s področja trženja. V našem primeru je bilo takih kar 33 %. Področje vodenja projektov je bilo v opisih del in nalog zastopano v 29 % deležu. Pri 20 % objav je bilo zahtevano organiziranje dela v smislu vodenja oddelkov in različnih ekip. Izvedbena dela oziroma izvajanje vsakodnevnih delovnih procesov ali rutinskih nalog pa so pričakovali v 17 % podjetij. V dveh primerih so z objavo za zaposlitev vodje projektov pravzaprav iskali menedžerja podjetja.

Ker je bilo v oglasih pogosto zahtevano opravljanje dela na več različnih področjih, smo opravili podrobnejšo členitev, ki je pokazala, da v 19 % podjetij želijo na delovno mesto vodje projekta zaposliti osebo, ki bo zadolžena izključno za vodenje projektov in bo dejansko opravljala le delo na tem področju. V povezavi s prejšnjim rezultatom ugotovimo, da bo 10 % vodij projektov poleg vodenja

projektov opravljalo tudi druge naloge.

Pri iskanju odgovora na vprašanje, kolikšen delež kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi na prosto delovno mesto vodje projekta, bo dejansko vodilo projekte, smo zbrali vse tiste oglase, v katerih je bilo zahtevano opravljanje dela na kateremkoli področju ali več področjih ter je bilo hkrati navedeno vodenje projektov, in jim priključili vse vodje projektov, katerih naloga je izključno vodenje projektov.

Ugotovili smo, da bo 29 % zaposlenih, ki bodo uspešni pri prijavi na oglas za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, resnično vodilo projekte, delo preostalih 71 % pa bo najpogosteje obsegalo trženjske aktivnosti, sledi mu vodenje oddelkov ali ekip ter vsakodnevne, rutinske izvedbene aktivnosti v podjetju.

Poleg opisa delovnih nalog so rezultat analize dela, opravljene za vsako delovno mesto v organizaciji, tudi značilnosti delovnega mesta in z njimi povezano zahtevano znanje in spretnosti ter vedenjske dimenzije bodočega zaposlenega. Zahteve za delovno mesto so navadno prilagojene podjetjem, oddelkom, menedžerjem, delovnim mestom, zemljepisnim področjem ali katerikoli kombinaciji teh dejavnikov. Za potrebe naše raziskave smo izhajali s področij strokovnega znanja projektnih vodij, navedenih v PMBOK standardu in iz Kataloga strokovnih znanj in spretnosti, kjer je objavljeno potrebno strokovno znanje in spretnosti za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta.

V ameriškem standardu PMBOK se za vodjo projekta ne predvideva točno določene stopnje izobrazbe, ampak le obvladovanje področja strokovnega znanja in veščin. V Katalogu strokovnih znanj in spretnosti pa so za pridobitev poklicnega standarda vodja projekta pod posebnimi pogoji navedene vse stopnje izobrazbe, od srednje splošne ali strokovne, do magistrske izobrazbe, pri čemer je vsaka od omenjenih stopenj povezana z zahtevo po več ali manj izkušnjami pri projektnem delu.

Zahtevane stopnje izobrazbe zato nismo posebej prikazovali, je pa zanimiva ugotovitev, da se je le v sedmih primerih pojavila zahteva po strokovnem izpitu iz projektnega vodenja.

Tako ameriški standard PMBOK kot Katalog strokovnih znanj in spretnosti predvidevata široko paleto izkušenj, ki naj bi jih imel vodja projektov. V obeh primerih so zahtevane izkušnje s področja vodenja projektov, poleg teh pa tudi izkušnje s področja splošnega menedžmenta in kakovosti. V ameriškem standardu zasledimo še zahtevo po izkušnjah s področja zakonodaje.

V našem opazovanem vzorcu so bile najpogosteje – v 68-ih primerih – zahtevane izkušnje s področja dejavnosti organizacije ali dobro poznavanje vsebine oziroma področja delovanja. V 36-ih primerih so bile zahtevane izkušnje s področja vodenja projektov, šestkrat pa se je pojavila zahteva po izkušnjah s področja prodaje. V treh primerih je bilo zapisano, da izkušnje niso potrebne, medtem ko v 27 primerih zahteve po izkušnjah ni bilo.

Nadalje smo opazovali, kakšne osebne značilnosti so bile zaželeni v objavah. Zaradi širine področij dela vodij projektov so za to delovno mesto pogosto zahtevane zelo kompleksne kompetence, sposobnosti in vedenjske značilnosti, kar nedvoumno prikazuje slika na naslednji strani.

Izražene zahteve za delovno mesto vodje projektov



Slika 1: Zahteve za delovno mesto vodje projekta

Ponujene možnosti vodjem projektov



Slika 2: Ponujene možnosti bodočim vodjem projektov

5. Razprava

Projektni način poslovanja si je dobro utrl pot v slovenska podjetja. To nam dokazuje število projektnih menedžerjev, ki jih mnogi srečujemo v vsakodnevem poslovnem življenju ter dejstvo, da je bilo v času tako številčne brezposelnosti mogoče zbrati preko 100 objav v obdobju enega leta, v katerih organizacije ponujajo delo vodjem projektov.

V naši raziskavi nas je zanimalo, ali vsi ti projektne vodje resnično vodijo projekte in opravljajo delo vodje projekta v skladu s katerokoli metodologijo ali dobro prakso. Zanimalo nas je tudi, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih vrstah znanja in različnih veščinah.

Na podlagi opisov del in nalog oziroma opazovanja, kakšne zadolžitve v podjetjih štejejo pod delo vodje projekta, smo ugotovili, da bo le 29 % kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi na oglas za zaposlitev na delovno mesto vodja projektov, resnično vodilo projekte. 19 % teh bo opravljalo izključno dela s področja vodenja projektov, 10 % pa jih bo poleg vodenja projektov opravljalo tudi druge naloge. Slaba četrtina teh kandidatov bo morala imeti strokovni izpit iz vodenja projektov.

Drugi cilj raziskave je bil ugotoviti, ali so službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih, dovolj poznane delovne naloge vodij projektov in iz teh izhajajoče potrebe po določenih vrstah znanja in različnih veščinah.

Odgovor nam ponuja ugotovitev, da bo 71 % kandidatov, ki bodo uspešni pri prijavi za zaposlitev na delovno mesto za vodjo projekta, opravljalo drugo vrsto dela. Ti bodoči zaposleni bodo tržniki (33 %),

vodje oddelkov oziroma ekip (20 %), izvajalci različnih vsakodnevnih opravil v podjetju (17 %) ali celo vodje podjetja (1 %), čeprav so se prijavili na razpisano delovno mesto za vodjo projekta. Tu se pojavi vprašanje, čemu v organizacijah oglašujejo pristo delovno mesto vodje projekta, če v resnici potrebujejo tržnika, vodjo oddelka ali sodelavca na področju izvedbenih del.

Ker ameriški standard PMBOK ne zahteva točno določene izobrazbe za vodje projektov, v Katalogu znanj in spretnosti pa je pridobitev kvalifikacije pogojena s stopnjo izobrazbe v povezavi z več ali manj izkušnjami z delom pri projektih, podatka o stopnji zahtevane izobrazbe nismo posebej prikazovali. Menedžer projektov naj bi imel širok nabor znanja in veščin z različnih področij, če želi biti uspešen. Dragoceno znanje in spretnosti pridobiva z lastnimi izkušnjami, katerih pomena se je zavedalo le v 36-ih organizacijah od stotih, ki so razpisovale pristo delovno mesto za vodjo projekta. Pa vendar je teoretična podlaga dobrodošla, kar velja tudi za strokovni izpit iz vodenja projektov. Menimo namreč, da je strokovni izpit iz vodenja projektov dober pokazatelj tistih organizacij, ki dejansko vedo, kakšno osebo in s kakšnim znanjem želijo zaposliti na objavljeno delovno mesto in je zato tovrstno zagotovilo vsaj dobrodošlo, če že ne nujno potrebno. Z zahtevo po strokovnem izpitu se sicer zmanjša obseg morebitnih kandidatov, vendar se tudi izbira med manj, toda primernejšimi kandidati. Tu je poudarek na učinkovitosti kadrovske funkcije. V našem primeru je izid pokazal, da mnogi ne razmišljajo tako, saj so strokovni izpit iz projektnega vodenja zahtevali le v sedmih od stotih organizacij.

Če upoštevamo priporočene spretnosti in veščine, kakor jih opredeljuje PMBOK standard, in zahteve za pridobitev poklicnega standarda, kot jih predvideva Katalog znanj in spretnosti, je preko 500 zelenih veščin, spretnosti in značajskih lastnosti bodočega sodelavca legitimnih. Izstopa pa dejstvo, da je bila le v treh objavah omenjena kakovost oziroma poznavanje standardov in zakonodaje, ki je za ameriški standard eno izmed najpomembnejših področij strokovnega znanja, ki naj bi ga obvladoval projektni vodja.

Kako dobro so poznane delovne naloge vodij projektov službam, ki objavljajo potrebe po zaposlenih nam pove tudi podatek, da v 59-ih organizacijah od stotih, ki razpisujejo pristo delovno mesto vodje projekta, v oglas ne zapišejo, da bo bodoči zaposleni opravljal dela s področja vodenja projektov, ampak dela s področja trženja, vodenja in podobno.

Izid analize dela v procesu načrtovanja kadrov naj bi bile tudi potrebe po določenem znanju in veščinah ter izbira zelenih vedenjskih dimenzij bodočega zaposlenega. Če bo v omenjenem procesu natančno določeno, kakšni so zaželene osebnostne lastnosti, vzorci vedenja, zmožnosti in interesi, bo mogoče oceniti tudi, kaj bi lahko motiviralo bodočega zaposlenega in mu bo moč ponuditi ustrezne predloge. V kar 46-ih objavah naše raziskave ni bilo zapisano, kaj organizacija kandidatu ponuja, iz česar smo si upali sklepati, da se v mnogih organizacijah še vedno ne zavedajo pomena posameznika in njegove svobodne izbire, kakor tudi dejstva, da je ključne zaposlene potrebno motivirati že v tej fazi. Za skoraj polovico organizacij bi lahko sklepali, da procesa zaposlovanja še vedno ne

razumejo kot dvosmeren proces, pri katerem torej niso samo organizacije tiste, ki izbirajo zaposlene, ampak tudi zaposleni izbirajo organizacijo, ki bo v največji meri zadovoljila njihove osebne in poslovne interese.

Razpisi za delovno mesto vodja projekta so bili v naši raziskavi izbrani naključno. Objavljala so jih tako mikro in majhna podjetja, kot tudi srednje velika in velika, pa tudi samostojni podjetniki, posamezniki. V vzorcu nismo podrobneje opazovali velikosti podjetij glede na število zaposlenih, čeprav bi podatek lahko koristil pri razmišljanju o razlogih za zgoraj ugotovljeno situacijo.

Razpise za delovno mesto naj bi pripravljali in objavljali kadroviki, strokovnjaki s področja ravnanja z zaposlenimi, z zelo širokim naborom aktivnosti, pristojnosti in odgovornosti do zaposlenih in do najvišjega vodstva v organizaciji. Morda se je na tem mestu smiselno vprašati, koliko menedžerjev predvsem v majhnih organizacijah meni, da je strošek dela učinkovitega kadrovskega strokovnjaka za organizacijo ekonomsko upravičen. Žal gre navadno pri majhnih podjetjih razmišljanje v smeri, da si ne morejo privoščiti zaposlitve strokovnjaka, ki se bo ukvarjal le s kadrovanjem, zato njegova dela in naloge običajno opravlja poslovni sekretar, ki ni nujno usposobljen za opravljanje funkcije kadrovika v pravem pomenu besede. Po podatkih Statističnega letopisa 2010, je bilo v letu 2008 registriranih skupno 152.541 poslovnih subjektov [18]. Samostojni podjetniki posamezniki ter mala in mikro podjetja, ki razpolagajo z do devet zaposlenimi, so predstavljala kar 93 % delež in tu bi verjetno redko kje lahko našli pravega kadrovika. Enako velja za del majhnih podjetij, ki zaposlujejo od 10 do 49 ljudi in so v letu 2008 predstavljala 5 % slovenskih podjetij.

Od stotih organizacij, ki razpisujejo pristo delovno mesto vodje projekta, le tretjina išče in želi zaposliti vodjo projekta in prav toliko bodočih zaposlenih bo to delo zares opravljal. V preostalih dveh tretjinah organizacij pa iščejo strokovnjaka s popolnoma drugega področja, kar kaže na dvomljivo razumevanje menedžmenta projektov v našem poslovnem okolju.

6. Sklep

Zaključimo lahko, da je koncept menedžmenta projektov kar dobro uveljavljen način poslovanja organizacij v slovenskem prostoru, medtem ko sama izvedba v večini primerov žal ne ustreza primerom dobre prakse.

Izidov raziskave ni mogoče posplošiti na vse vrste in dejavnosti podjetij in drugih organizacij, ker je šlo za namenski vzorec in omejeno število analiziranih razpisov za delovno mesto menedžerja projektov. Ker je po našem vedenju to prva tovrstna raziskava s področja kadrovanja menedžerjev projektov v organizacijah, v slovenskem prostoru obstaja vrsta omejitev in predlogov za nadaljnje raziskovanje. Med najbolj bistvenimi omejitvami raziskave naj omenimo zgolj izbiro populacije in vzorca za analizo. Pri predlogih za nadaljnje raziskovanje pa utegne biti zanimiva raziskava o uspešnosti projekta glede na sprejetega kandidata. Ugotovitve iz naše raziskave prinašajo nova spoznanja tako za teoretike kot tudi praktike, ki se raziskovalno in praktično soočajo s

področjem menedžmenta projektov v podjetjih in drugih organizacijah. Še posebej postajajo te ugotovitve koristne v času, ko je smotrna uporaba virov, ki so na razpolago in njihova racionalna poraba, ključna za uspešnost podjetij in posledično za kakovost življenja celotne družbe.

Viri in literatura

[1] Hauc, A. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.

[2] Markič, M., Meško, M., Meško Štok Z., Markič Hrast, S. 2012. *Influence of different components of organizational support for project management on success of the project realization in institutes of public health*. *African Journal of Business Management*, vol. 6 (9), str. 3156-3163.

[3] Markič, M. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Fakulteta za management.

[4] Verle K., Markič, M., Kodrič, B. 2012. *Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura*. *Organizacija*, let. 45, št. 1, str. A 2-A 13.

[5] Krajnik, M., Markič, M. 2010. *Vpliv projektne zrelosti organizacije na uspešnost priprave evropskih projektov*. *Organizacija*, let. 43, št. 4, str. A 135-A 134.

[6] Kotter, J. P., Cohen D. S. 2003. *Srce sprememb: resnične zgodbe o tem, kako ljudje spreminjajo svoje organizacije*. Ljubljana: GV Založba.

[7] De Waal, A .A. 2008. *The secret of High Performance Organizations*. *Management Online review*, dosegljivo na: <http://www.hpocenter.nl/uploads/MORE%20-%20The%20Secret%20of%20HPOs%20-%20April2008.pdf>, 14. 7. 2012.

[8] Potočan, V., Mulej, M. 2011. *Managing organizational change as innovation*. *Journal of international business management & research*, vol. 2, iss. 4, str. 32-46.

[9] Kajzer, Š. 1998. *Razvoj in strukturiranje podjetja*. V *Razvoj podjetja in razvojni management*. Gubno: MER Evrocenter.

[10] Nordström, K., Ridderstråle J. 2008. *Ta nori posel do konca ali Kako uživati v kapitalizmu*. Ljubljana: GV Založba.

[11] Merkač, M. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.

[12] Ivanuša-Bezjak, M. 2006. *Zaposleni – največji kapital 21. stoletja*. Maribor: Pro-Andy.

[13] Žohar, D., Markič, M. 2011. *Vpliv razvoja osebja projekta na čas dobave in montaže opreme v slovenskem zdravstvu*. *Organizacija*, let. 44, št. 5, str. A 180-A 190.

[14] Treven, S. 1998. *Management človeških virov*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

[15] Novak, V. 2008. *Kadrovanje*. Kranj: Moderna organizacija.

[16] Project Management Institute (PMI). 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja (PMBOK® vodnik)*. Tretja izdaja. Kranj: Moderna organizacija.

[17] *Katalog strokovnih znanj in spretnosti*. Uradni list RS, št. 103/05.

[18] Kuhelj, D., Matek M., Pušlar Car, N. 2010. *Podjetja po pravnoorganizacijskih oblikah in velikosti glede na število oseb, ki delajo*, 2008. V *Statistični letopis Republike Slovenije 2010*. Ljubljana: Statistični urad Republike Slovenije.

Mira Cevc je diplomantka Fakultete za management Koper, kjer je pod mentorstvom prof. dr. Mirka Markiča z odliko diplomirala s področja projektne menedžmenta. Dvajsetletno delovno dobo zaznamujejo predvsem izkušnje s področja splošnega in strateškega menedžmenta ter menedžmenta projektov; slednje potrjuje naziv certificirani projektni menedžer. Trenutno je zaposlena kot izvršna direktorica v podjetju Cetron d. o. o.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po 12-ih letih delovanja v gospodarstvu se je zaposlil na UP Fakulteti za management Koper. Je redni profesor za področje menedžmenta in znanstveni svetnik ter vodja oziroma član 15-ih raziskovalnih projektov in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 420 enot s področja upravnih in organizacijskih ved, od tega več kot 60 znanstvenih člankov.