

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

MAGISTRSKA NALOGA

MANAGEMENT PROJEKTOV V ZAVODIH  
ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO NA  
SEKUNDARNI RAVNI

SILVANA MARKIČ HRAST

KOPER, 2008



UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

Magistrska naloga

MANAGEMENT PROJEKTOV V ZAVODIH  
ZA ZDRAVSTVENO VARSTVO NA  
SEKUNDARNI RAVNI

Silvana Markič Hrast

Koper, 2008

Mentor: izr. prof. dr. Cene Bavec



## POVZETEK

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

*Ključne besede:* anketiranje, javni zavodi, management projektov, model, podporno okolje, zdravstvena dejavnost.

## SUMMARY

The purpose of this master thesis is to research a supporting organizational environment in project management in institutes of public health at a secondary level, in terms of training, organizational structures and motivation. Based on our findings we aim to shape such an organizational structure which could support a more successful implementation of projects. In the empirical part of the master thesis we present quantitative research which includes employees in nine Institutes of Public Health in Slovenia (Institutes in Ljubljana, Maribor, Celje, Kranj, Nova Gorica, Koper, Novo mesto, Ravne na Koroškem and Murska Sobota) involved in these projects. The questionnaire was filled in by 83 respondents, all involved in planning, implementing and controlling projects in a public institution. We can conclude that training and motivation of project contractors have a positive effect on a success of project implementation. We designed a model of a supporting organizational environment in project management in institutes of public health at a secondary level. The results of our research could be beneficial for change makers and project contractors in institutes of public health and other organizations.

*Key words:* health service, model, project management, public institutes, supporting environment, survey.

**UDK:** 614.2:556.02(043.3)



## VSEBINA

<b>1</b>	<b>Uvod .....</b>	<b>1</b>
1.1	Teoretična izhodišča .....	1
1.2	Opis problematike .....	3
1.3	Namen, cilji in temeljna teza .....	4
1.4	Prispevek k znanosti .....	5
1.5	Predstavitev metod raziskovanja .....	6
1.6	Predvidene predpostavke in omejitve .....	6
<b>2</b>	<b>Teoretični del.....</b>	<b>9</b>
2.1	Opredelitev in pomen splošnega managementa .....	9
2.2	Definicija projekta in managementa projekta .....	12
2.3	Strateški pomen projektov za trajno konkurenčnost organizacije .....	17
2.4	Management projektov kot način za izvajanje strategij .....	19
2.5	Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje projekta .....	21
2.5.1	Načrtovanje .....	21
2.5.2	Organiziranje .....	23
2.5.3	Projektna struktura organiziranosti .....	27
2.5.4	Vodenje .....	31
2.5.5	Nadzorovanje .....	34
2.6	Timsko delo .....	37
2.7	Projektna pisarna .....	40
2.8	Podporno okolja za management projektov .....	43
2.9	Povzetek raziskav s področja managementa projektov v Republiki Sloveniji .....	47
2.10	Povzetek teoretičnih ugotovitev .....	51
<b>3</b>	<b>Empirični del.....</b>	<b>55</b>
3.1	Zbiranje podatkov in vzorec .....	55
3.2	Uvod v kvantitativno metodologijo .....	57
3.3	Opis spremenljivk .....	58
3.3.1	Neodvisne spremenljivke .....	58
3.3.2	Odvisne spremenljivke .....	60
3.4	Izidi analize .....	61
3.4.1	Struktura vzorca .....	61
3.4.2	Usposabljanje izvajalcev projektov .....	63
3.4.3	Projektna organiziranost in klima .....	66
3.4.4	Motiviranje izvajalcev projektov .....	68
3.4.5	Realizacija projektov .....	71
3.4.6	Počutje izvajalcev projektov .....	73
3.4.7	Izvedba projektov po področjih .....	75

3.4.8	Konstruirane spremenljivke .....	77
3.4.9	Preverjanje regresijskega modela .....	80
3.5	Povzetek empiričnega dela .....	82
<b>4</b>	<b>Model podpornega organizacijskega okolja.....</b>	<b>87</b>
4.1	Model kot sredstvo za obvladovanje sistemov .....	87
4.2	Model podpornega organizacijskega okolja.....	89
4.2.1	Izobraževanje in usposabljanje .....	90
4.2.2	Organiziranje in klima .....	92
4.2.3	Motiviranje izvajalcev projekta .....	94
<b>5</b>	<b>Zaključek .....</b>	<b>97</b>
5.1	Prispevek k znanosti.....	99
5.2	Predlogi za nadaljnje raziskovanje .....	100
	<b>Literatura in viri.....</b>	<b>103</b>
	<b>Priloge.....</b>	<b>115</b>



## SLIKE

<b>Slika 2.1</b>	Grafična ponazoritev managementa projektov .....	16
<b>Slika 2.2</b>	Model procesa strateškega managementa .....	19
<b>Slika 2.3</b>	Značilna struktura organiziranosti zavoda .....	29
<b>Slika 2.4</b>	Organizacijska zgradba vpliva na projekte .....	30
<b>Slika 2.5</b>	Čista projektna organiziranost .....	31
<b>Slika 2.6</b>	Metoda PERT .....	36
<b>Slika 2.7</b>	Metoda CPM .....	37
<b>Slika 3.1</b>	Usposabljanje izvajalcev projektov .....	65
<b>Slika 3.2</b>	Projektna organiziranost in klima .....	67
<b>Slika 3.3</b>	Motiviranje izvajalcev projektov .....	70
<b>Slika 3.4</b>	Realizacija projektov .....	72
<b>Slika 3.5</b>	Počutje izvajalcev projektov .....	74
<b>Slika 3.6</b>	Izvedba projektov po področjih .....	77
<b>Slika 3.7</b>	Konstruirane spremenljivke .....	78
<b>Slika 3.8</b>	Udeleženos pri vodenju projektov .....	79

## TABELE

Tabela 3.1	Zavod za zdravstveno varstvo .....	61
Tabela 3.2	Spol .....	62
Tabela 3.3	Starost in delovna doba na zavodu .....	62
Tabela 3.4	Dosežena izobrazba .....	62
Tabela 3.5	Sodelovanje pri projektih in vodenje projektov .....	62
Tabela 3.6	Vodenje projekta .....	63
Tabela 3.7	Usposabljanje izvajalcev projektov .....	64
Tabela 3.8	Pojasnjena varianca; Usposabljanje izvajalcev projektov .....	65
Tabela 3.9	Uteži in komunalitete; Usposabljanje izvajalcev projektov .....	65
Tabela 3.10	Zanesljivost; Usposabljanje izvajalcev projektov .....	66
Tabela 3.11	Projektna organiziranost in klima .....	66
Tabela 3.12	Pojasnjena varianca; Projektna organiziranost in klima .....	67
Tabela 3.13	Uteži in komunalitete; Projektna organiziranost in klima .....	68

Tabela 3.14	Zanesljivost; Projektna organiziranost in klima .....	68
Tabela 3.15	Motiviranje izvajalcev projektov .....	69
Tabela 3.16	Pojasnjena varianca; Motiviranje izvajalcev projektov .....	70
Tabela 3.17	Uteži in komunalitete; Motiviranje izvajalcev projektov .....	71
Tabela 3.18	Zanesljivost; Motiviranje izvajalcev projektov .....	71
Tabela 3.19	Realizacija projektov .....	72
Tabela 3.20	Pojasnjena varianca; Realizacija projektov .....	73
Tabela 3.21	Uteži in komunalitete; Realizacija projektov .....	73
Tabela 3.22	Zanesljivost; Realizacija projektov .....	73
Tabela 3.23	Počutje izvajalcev projektov .....	74
Tabela 3.24	Pojasnjena varianca; Počutje izvajalcev projektov .....	74
Tabela 3.25	Uteži in komunalitete; Počutje izvajalcev projektov .....	75
Tabela 3.26	Zanesljivost; Počutje izvajalcev projektov .....	75
Tabela 3.27	Izvedba projektov po področjih .....	76
Tabela 3.28	Konstruirane spremenljivke .....	77
Tabela 3.29	Povezanost spremenljivk .....	78
Tabela 3.30	(Ne)vodenje projektov .....	79
Tabela 3.31	Opis osnovnega regresijskega modela .....	80
Tabela 3.32	Osnovni regresijski model .....	80
Tabela 3.33	Opis dopolnilnega regresijskega modela .....	81
Tabela 3.34	Dopolnilni regresijski model.....	81

## KRAJŠAVE

<i>ABC</i>	Activity Based Costing (določitev stroškov za aktivnost)
<i>AOA</i>	Activity-On-Arrow (aktivnost, prikazana s puščico, ki povezuje vozlišča oziroma sosednje aktivnosti)
<i>AON</i>	Activity-On-Node (aktivnost, prikazana z vozliščem ali krogom, ki predstavlja aktivnost)
<i>BS</i>	British Standard (Angleški standard)
<i>BSC</i>	The Balanced Scorecard (uravnoveženi sistem kazalnikov)
<i>COBISS</i>	Co-operative Online Bibliographic System & Services (Kooperativni on-line bibliografski sistem in servisi)
<i>CPM</i>	Critical Path Method (metoda kritične poti)
<i>CRM</i>	Customer Relationship Management (management odnosov s kupci)
<i>EU</i>	Evropska unija
<i>EVA</i>	Economic Value-Added Analysis (analiza ekonomske dodane vrednosti)
<i>MS</i>	Microsoft Project (računalniški program za management projektov)
<i>PERT</i>	Program Evaluation and Review Technique (metoda za planiranje in kontroliranje projektov)
<i>PMBOK</i>	Project Management Body of Knowledge (znanje managementa projekta)
<i>PMCD</i>	Project Manager Competency Development (razvoj sposobnosti za management projekta)
<i>PMI</i>	Project Management Institute (Inštitut za management projektov)
<i>RS</i>	Republika Slovenija
<i>SMART</i>	Simple, Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Relevant, Timed (nedvoumno, razumljivo, merljivo, smiselno, dosegljivo, realno, relevantno in časovno opredeljeno)
<i>SPSS</i>	Statistical Products and Service Solutions (statistični programski paket).
<i>ZDA</i>	Združene države Amerike
<i>7 S</i>	Strategy, Structure, Systems, Skills, Staff, Style, Shared values (strategija, struktura, sistemi, sposobnosti, strokovni sodelavci, slog, skupne vrednote)
<i>5 S</i>	Seiso, Seiri, Seiton, Seiketsu, Shitsuke (čiščenje, ureditev, red, čistoča, disciplina)
<i>TQM</i>	Total Quality Management – management popolne kakovosti



## **1 UVOD**

V javnih zavodih se soočajo z naraščajočimi zahtevami po nenehnem izboljševanju konkurenčnosti njihovih izdelkov in storitev. Kot odgovor na te zahteve se pojavlja iskanje najboljših ustaljenih načinov ravnanja (best practices – najboljših praks) pri obvladovanju sprememb.

Organizacijska praksa je namreč pokazala, da je s projekti in managementom projektov mogoče najučinkoviteje obvladovati posodabljanje temeljnega, managerskega in informacijskega procesa v podjetju in drugi organizaciji (Kajzer 1998, 49).

Ti procesi temeljijo na prenosu vrednot, znanja in vednosti na vse ravni organiziranosti v podjetju in drugi organizaciji. Projekti so postali temeljno sredstvo spreminjanja, saj si je težko predstavljati katero koli dejavnost, pridobitno ali nepridobitno, ki ni izpostavljena spremembam. Projekti so orodja sprememb, vendar so v zdravstveni dejavnosti še premalo raziskani in uveljavljeni.

Management projektov je namreč poleg tega, da pozitivno vpliva na poslovanje, uporaben tudi za izboljšanje organiziranja in delovanja vseh podjetij na vseh področjih. V managersko prakso je stopil kot sestavni del načrtovanja, izvajanja in nadziranja ter se postopno razvil v celovito in vsestransko uporabljeno managersko orodje za obvladovanja zapletenih zadev (Kovač 2007, 15).

Do drugačnih ugotovitev pa so prišli raziskovalci zdravstvenega sistema (Keber, Leskovar in Petrič 2003), ki ugotavljajo, da se na področju načrtovanja, izvajanja, spremljanja in vrednotenja projektov pomembna kadrovska struktura, ki bi sistematično in sistemsko izvajala projekte, ni posebej izoblikovala. Zato se bomo v tem poglavju ukvarjali z opisom teoretične problematike managementa projektov v sodobnih razmerah poslovanja, ki se jim tudi v javnih zavodih v bodoče ne bodo mogli izogniti. Obravnavani vidik bo vključeval vsebinski opis problematike managementa projektov na področju javnega zdravja, opredelitev namena, ciljev in temeljne teze magistrske naloge, predstavitev metod raziskovanja ter zaznane predvidene predpostavke in omejitve.

### **1.1 Teoretična izhodišča**

V sodobnem svetu je projekt ključni dejavnik za preživetje organizacij oziroma za ustvarjanje in zadržanje konkurenčne prednosti na trgu. Z izidi projekta v organizacijah razvijajo npr. nove izdelke in storitve bolje, ceneje in hitreje (v krajšem času). Z njimi zadovoljujejo povpraševanje kupcev, izboljšujejo produktivnost in učinkovitost ter povečujejo konkurenčno prednost na lokalnih, regionalnih in globalnih trgih (Forsberg, Mooz in Cotterman 2000, 3).

Organizacije pogosto uresničujejo strategije s projekti. V takih primerih morajo vzpostaviti projektno zvrst managementa. To je začasna organizacijska struktura, ki

omogoča usklajevanje vseh bistvenih projektnih aktivnosti. Management projektov deluje kot središčna točka vseh bistvenih projektnih aktivnosti, h katerim naj bi prispevale mnoge poslovne funkcijske enote v organizaciji (Pučko 1994, 352).

Management projektov obsega načrtovanje, vodenje in nadzorovanje nalog za doseganje zastavljenih ciljev projekta, s katerimi zadovoljujemo interese naročnika projekta. Učinkovit management projektov zahteva obširno načrtovanje in usklajevanje (koordinacijo). Usklajevanje projekta mora biti vodena horizontalno in ne vertikalno, kot je značilno za tradicionalen management. V horizontalno vodeni organizaciji sodelujejo sodelavci iz različnih organizacijskih enot. Iz tega sledi napredek v koordinaciji in komunikaciji med zaposlenimi in managerji. V organizacijah, v katerih prevladuje horizontalno vodenje, se poveča njena produktivnost, učinkovitost in na koncu tudi uspešnost. Večinoma so v takšnih organizacijah uspešnejši od organizacij, ki jih obvladujejo vertikalno (Kerzner 2004, 1–2).

Management projektov je management, ki se ukvarja z opravljanjem določenih nalog v določenem času, z določenimi stroški in z določeno kakovostjo. Najpomembnejši so doseženi izidi. Za izpeljavo projekta sodelujoči v njem usmerjajo vse svoje vrednote, znanje in veščine, da dosežejo želene izide (Block in Frame 1998, 2).

Ob implementaciji managementa projektov v organizacijo naj bi upoštevali organizacijsko kulturo kot najširše dojetje prevladujočih vrednot, vzorov in navad ter značilnosti neformalnih razmerij med sodelavci. Zaradi organizacijske kulture se v različnih organizacijah načini managementa projektov med seboj razlikujejo. Časovno usklajene naloge ter avtoriteta managerja projekta so dejavniki, po katerih ločijo management projektov od ostalih tehnik vodenja poslovanja in vodenja ljudi (Kerzner 2004, 3).

Projekt je skupek nalog s točno opredeljenimi cilji, ki morajo biti doseženi v okviru opredeljenega časa, rokov in kakovosti. Na splošno je projekt skupek aktivnosti, ki so za organizacijo enkratnega, pogosto strateškega pomena. Vodenje aktivnosti, ki se niso pojavile nikoli v preteklosti in ki se ne bodo niti v prihodnosti, je za managerja projekta izziv. Projekti postajajo vedno večji in kompleksnejši (Kerzner 2004, 2).

Projekt je začasnega značaja, kar ga loči od ostalih nalog in aktivnosti, ki so trajnega značaja in se v procesu večkrat ponovijo. Projekt ima določen začetek in konec. Zaključen je takrat, ko so doseženi cilji projekta. Izidi projekta so popolnoma novi izdelki ali storitve, ki do tedaj niso obstajali. Če opredeljenih ciljev ne morejo doseči, se projekt prekine (Heldman 2002, 3).

Projekt je uspešen, kadar so zadovoljeni interesi vplivnih udeležencev projekta. Vplivni udeleženci projekta so posamezniki ali organizacije, ki so vključeni v projektne aktivnosti in so lahko zaradi projekta prizadeti njihovi interesi. Vplivni udeleženci lahko vplivajo na potek projekta pozitivno, če so njihovi interesi v zvezi s projekti povezani s

takimi ali drugačnimi koristmi, in obratno, če so prepričani, da bodo zaradi projekta utrpeli kakršnokoli škodo, bodo storili vse, da bodo izvajanje projekta preprečili. Naloga managerjev projektov je, da prepoznajo konfliktne interese vplivnih udeležencev in jih razrešijo (Česen 2004, 18).

Projekt je zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti, ki je enkratna in ki ima svoj namen in svoj cilj. Slednji se kaže v izvedbi vsebine projekta v čim krajšem času, z ustrežno kakovostjo, s čim manj izvajalci in drugimi proizvodnimi tvorci ter s čim manjšimi stroški (Rozman 1998, 1).

Koristi projektov so npr. večja donosnost, razpoznavnost, izboljšave, višja kakovost in večja konkurenčnost. Po končanem projektu naj bi imeli več znanja in veščin, ker gre za sodelovanje z različnimi strokami (interdisciplinarnost), in bi tako pridobili izkušnje o delu z ljudmi, vodenju, načrtovanju, izvedbi, nadzorovanju, motiviranju, kakovosti in o dobaviteljih. Med življenjskim ciklusom projekta managerji sprejemajo različne vrste odločitev, ki jim pomagajo ločiti pomembno od nepomembnega (Markič 2006, 13).

Za podjetja in druge organizacije pomenijo projekti pogoj za doseganje strateških in poslovnih ciljev ali pa, kot je to ob projektno usmerjenih podjetjih in organizacijah, procese za ustvarjanje prihodka in dobička (Hauc 2002, 47).

## 1.2 Opis problematike

Na področje javnega zdravja so v raziskavi »Projekt razvoja upravljanja sistema zdravstvenega varstva« raziskovalci ugotovili (Keber, Leskovar in Petrič 2003), da največje težave predstavljajo poslovna kultura, organiziranost, proces dela, pomanjkanje vodstvenih znanj ter razmerje med poslovno in medicinsko stroko. Uvajanje sprememb je težavno in prepočasno, področje je premalo interdisciplinarno in odprto za različne stroke. Zaradi tega je vodenje ljudi bolj avtokratsko in birokratsko in manj posvetovalno ali celo participativno. Med manj pomembnimi se znajdejo timsko delo, stimulatívni ukrepi in premagovanje stresa, torej področja, ki bi morala biti osnova za pozitivno motivacijo zaposlenih.

Posledica vsega navedenega je, da se na področju načrtovanja, izvajanja, spremljanja in vrednotenja projektov promocije zdravja ni posebej izoblikovala pomembnejša kadrovska struktura, ki bi sistematično in sistemsko izvajala projekte. Projekti slonijo na peščici posameznikov in niso vgrajeni v redno dejavnost zavodov na področju javnega zdravja (prav tam, 224).

Podobno ugotovi tudi Kajzer (1998, 48–49), ki navaja, da so v birokratski organiziranosti, ki izhaja iz zahtev po učinkovitosti, rasti in stabilnosti organizacije in jo alopoietsko uvedejo, projekti dojeti kot sredstvo za obvladovanje enkratnih sprememb, ki naj bi privedli do »žal vendar neizogibnih« sprememb strukture, delovanja in/ali obnašanja. Projekt kot generator sprememb je bil v birokratski organiziranosti vselej tujek in bo to ostal tudi v prihodnje.

Nemogoče pa je naloge opravljati na enak način, kot smo delali doslej. Umetnost organizacijskih sprememb je predvsem odvisna od metod za to pretvorbo. Projektni način dela se je pokazal kot najbolj učinkovita metoda dela, kadar gre za izvajanje novih, zelo zapletenih nalog v organizacijah. Pri tem igra ključno vlogo snovanje podpornega organizacijskega okolja za uspešne projekte (več npr. v Eržen in Hauc 1996; Parker in Bradley 2000; Kerzner 2004; Heldman 2002 itd.).

Tudi druge raziskave s področja uveljavljanja managementa projektov v slovenskih organizacijah (npr. Lukin 2002; Ambrož in Bratkovič 2004; Kuhl 2005; Povhe 2005; Sedovnik 2006 itd.) so pokazale, da je najbolj pogost razlog za njegovo neuspešnost npr. neizobraženost zaposlenih s področja managementa projektov, ni posebne organizacijske enote, npr. vzpostavljene projektne pisarne, projektom nenaklonjena kultura, neustrezni motivacijski dejavniki in načela nagrajevanja, rigidna organiziranost organizacije ter nizka podpora vršnih managerjev organizacije.

Ključni problem še vedno obstaja, saj velja splošno prepričanje, da tradicionalni modeli vodenja v javnem sektorju potrebam razvite moderne družbe ne ustrezajo več (Willke 1993, 37). Ta in druge prej navedene raziskave potrjujejo trenutne reforme v zdravstveni dejavnosti in nove pristope k managementu obvladovanja sprememb.

Posledica vseh teh sprememb v zdravstveni dejavnosti naj bi bila višja produktivnost in višja učinkovitost pri izvajanju javnih storitev, ki sta povezani s sodobnim razumevanjem, varovanjem in krepitvijo zdravja populacije.

### **1.3 Namen, cilji in temeljna teza**

#### *Namen*

Namen magistrske naloge je obravnavati podporno organizacijsko okolje managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni z vidika usposabljanja, struktur organiziranosti in motiviranja ter na osnovi ugotovitev oblikovati organizacijsko strukturo, ki bo podpirala uspešnejše izvajanje projektov.

#### *Cilji*

V nalogi smo zastavili naslednje cilje:

- pregledati ustrezno strokovno in znanstveno literaturo s področja splošnega in strateškega managementa ter managementa sprememb in managementa projektov;
- ugotoviti vsebinski obseg podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni;



- identificirati vzroke, ki predstavljajo oviro za načrtovanje, izvajanje in spremljanje managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni;
- zasnovati model podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni.

### *Temeljna teza*

O sistemskem in sistematičnem pristopu k uvajanju managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni še ne moremo govoriti, ker projekti slonijo na peščici posameznikov in niso vgrajeni v njihovo redno dejavnost. Znotraj zavodov za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni bi bilo koristno spodbujati spremembe na področju *organiziranosti* (npr. iz funkcijske k projektni strukturi organiziranosti, k snovanju projektnih pisarn in uveljavljanju timskega dela), *motiviranosti* (pridobivanje in sodelovanje v projektih naj bo sestavni del materialnega in nematerialnega spodbujanja zaposlenih) ter *usposabljanja* (učenje in povečevanje kompetenc sodelavcev za doseganje boljših izidov).

Navedeni dejavniki sprememb naj bi pomagali snovalcem sprememb in izvajalcem projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, da bodo pri njihovem uvajanju bolj kakovostni in učinkoviti.

### *Hipoteze naloge*

- Hipoteza 1: Usposabljanje izvajalcev projektov pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.
- Hipoteza 2: Projektna organiziranost pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.
- Hipoteza 3: Motiviranje izvajalcev projektov pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.

## **1.4 Prispevek k znanosti**

Prispevek k znanosti je v izvornosti obravnavanega podpornega organizacijskega okolja za management projektov, saj se s tovrstno obravnavo projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, pa tudi širše oz. v drugih dejavnostih, v Republiki Sloveniji še nihče ni raziskovalno ukvarjal. Učinki našega raziskovanja bodo pomembni za snovalce sprememb in izvajalce projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. V našem konkretnem primeru smo uvedli spremenljivke usposabljanja, struktur organiziranosti in motiviranja, ki predstavljajo uvodni korak k empiričnemu razumevanju podpornega organizacijskega okolja za management projektov. Izidi o uvajanju projektov ter predlagani model podpornega organizacijskega

okolja v zavodih za zdravstveni varstvi na sekundarni ravni bodo prispevali k novim znanjem in vednostim z vidika managementa projektov.

### **1.5 Predstavitev metod raziskovanja**

V teoretičnem delu magistrske naloge smo za doseganje prvega cilja proučili relevantno strokovno literaturo o splošnem in strateškem managementu ter managementu sprememb in managementu projektov.

V empiričnem delu magistrske naloge smo izvedli raziskavo, v katero so bili vključeni vsi redno zaposleni sodelavci v devetih zavodih za zdravstveno varstvo v Sloveniji (zavodi za zdravstveno varstvo Ljubljana, Maribor, Celje, Kranj, Nova Gorica, Koper, Novo mesto, Ravne na Koroškem in Murska Sobota), ki so bili udeleženi pri projektih. Uporabili smo pisni anketni vprašalnik. V raziskavo je bilo vključenih 180 sodelavcev, ki so bili udeleženi pri projektih.

Anketni vprašalnik je vseboval vprašanja in trditve s področja podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih ter vprašanja in trditve, ki so se nanašale na izvedbo projektov.

Pred izvedbo raziskave smo pridobili dovoljenje vodstva v raziskavi sodelujočih zavodov. Udeležence v raziskavi smo seznanili z namenom raziskave, z načinom zbiranja, obdelave in hranjenja podatkov.

Na osnovi zbranih podatkov smo izvedli statistično analizo, na osnovi katere smo pridobili vpogled v prednosti in slabosti podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.

Sinteza izidov raziskave je nudila osnovo za realizacijo četrtega cilja tj. oblikovanje modela podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo v RS.

### **1.6 Predpostavke in omejitve**

Raziskava o podpornem organizacijskem okolju za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo v RS je temeljila na naslednjih predpostavkah:

- Podporno organizacijsko okolje za management projektov še ni v zadostni meri prepoznano kot izhodiščni vidik pripravljenosti za uvajanje projektnega načina dela v zavodih.
- Podporno organizacijsko okolje za management projektov ima signifikanten vpliv na uspešnost projekta.
- V raziskavi predpostavljamo, da izključitev drugih dejavnikov, ki morda vplivajo na uspešnost projekta, kot so npr. podjetniški vidik managementa projektov v zavodih, vlogo in pomen informacijsko-komunikacijskih tehnologij

ter vpliv hkratne zaposlenosti na rednih delih in projektu, ne bodo okrnili rezultatov raziskave.

Ugotovili smo, da se v raziskavi o podpornem organizacijskem okolju za management projektov pojavljajo naslednje metodološke in vsebinske omejitve:

- Število sodelavcev, ki sodelujejo pri snovanju, izvedbi in nadzoru projektov v zavodih za zdravstveno varstvo v Sloveniji in imajo o projektih največ znanja in praktičnih izkušenj, se spreminja oziroma zaradi enkratnosti projekta ni vedno enako.
- Raziskavo smo izvedli v zavodih za zdravstveno varstvo v RS, ki delujejo na sekundarni ravni, zato ugotovitev ne bo mogoče posplošiti na druge ravni.
- Sestavine podpornega organizacijskega okolja za management projektov so subjektivna sinteza raziskovalca iz proučevanja literature o splošnem in strateškem managementu ter managementu sprememb in managementu projektov.
- Podatkov iz katalogov informacij javnega značaja s katerimi bi lahko dodatno pojasnili usposabljanje izvajalcev za management projektov, motiviranje in realizacijo projektov v času izvedbe raziskave (maj-julij 2007) na spletnih straneh v zavodih za zdravstveno varstvo v RS, ki delujejo na sekundarni ravni, ni bilo na razpolago.



## 2 TEORETIČNI DEL

Namen tega poglavja je analizirati in predstaviti zgodovinski pojav pojma management in manager, ki bo predstavljal izhodišče za poglobljeno teoretično razpravo o managementu projektov. Cilj teoretičnega dela magistrske naloge bo povzeti spoznanja domačih in tujih uveljavljenih avtorjev o splošnem in projektne managementu. Teoretična spoznanja ter analiza izidov predhodnih raziskav s področja managementa projektov v Republiki Sloveniji nam bodo služili kot podlaga za empirični del – izvedbo raziskave o podpornem organizacijskem okolju v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni.

### 2.1 Opredelitev in pomen splošnega managementa

Beseda *management* se je uveljavila šele v najnovejšem času, ko je prevladala zavest, da je vodenje podjetja ali druge organizacije velika odgovornost in da zahteva visoko mero znanja, veščin in vrednot (Kos 1996, 242). Po slovarju slovenskega knjižnega jezika (1993, 683) je management vodenje podjetja, tudi vodilni uslužbenci, vrhovni management manager pa je voditelj, organizator, zlasti v gospodarstvu. Lahko je direktor, ravnatelj, poslovni vodja moštva ipd. (družbo upravljajo managerji) in ima odločilno vlogo pri uspešnem poslovanju organizacije.

Po Možini (1994, 15–16) je management načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Management je v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseganje postavljenih ciljev. Management bi lahko opredelili tudi kot ustvarjalno razreševanje problemov, ki se pojavljajo na področju obvladovanja razpoložljivih virov (resursov) pri doseganju ciljev poslanstva in razvoja organizacije. Managerji predstavljajo le del zaposlenih v organizaciji ter usmerjajo človeške in materialne vire ter vodijo delo organizacijske enote ali organizacije. Managerji so ocenjevani z vidika, kako uspešno opravljajo delo drugi. Management in še drugi podobni pojmi (vodenje, poslovanje, upravljanje, ravnanje ipd.) nimajo povsem jasne razlikovalne definicije.

Management je skupno ime za strokovnjake, ki jim ustanovitelji zaupajo obvladovanje organizacije. Temeljni nalogi managerjev sta obvladovanje organizacije ali dela organizacije (poslovanje), v kateri ti delujejo, in vodenje ljudi. Obvladovanje organizacije pomeni učinkovito in uspešno doseganje smotrov organizacije, ki so v skladu s smotri ustanoviteljev. Da bi organizacija tako delovala, ji postavijo na čelo človeka, ki naj načrtuje, organizira, usmerja in nadzira delo drugih sodelavcev. Ta človek je manager (Biloslavo 2006, 20).

Kot vsako drugo dogajanje je tudi proces managementa mogoče in nujno obravnavati z več vidikov, saj ne gre za enolično dogajanje, ki bi ga lahko zadovoljivo pojasnili z enega samega, še tako pomembnega vidika. Zato je razumljivo, da so se ga

raziskovalci lotevali z najrazličnejših vidikov: ekonomskih, socioloških, psiholoških, filozofskih, inovacijskih, tehničnih itd. Raziskovanje najpomembnejših teoretikov managementa vodi v naslednja osnovna skupna/splošna spoznanja:

- Managerjeva najpomembnejša dejavnost je *odločanje*, zato je temeljni proces managementa odločitveni proces.
- Managerjevo dejavnost najpomembneje določa *raven*, na kateri poteka, zato je proces managementa treba obravnavati po ravneh: npr. politični, strateški, taktični in operativni management.
- Dejavnost vsakega managerja je – neodvisno od ravni – raznolika, zato proces managementa obsega tele *funkcije*: npr. načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje.

Pojav managementa ni novost, ampak se je začel že takrat, ko so začeli ljudje delati skupaj, da bi dosegali skupne cilje. Je vedno obstajal, toda načini, na katere se je uporabljal, so se korenito spremenili (Crainer in Dearlove 2004, 5).

Kot prve oz. najstarejše primere uporabe pojma management in manager se navajajo npr. projekt graditev egiptovskih piramid okrog 2.500 let p.n.š. Nekoliko mlajši je primer pojavljanja managementa in managerjev pri projektu izgradnje kitajskega zidu v tretjem stoletju p.n.š. Podobno bi lahko pojav managementa in managerjev navajali še npr. pri načrtovanju in izgradnji objekta grškega Pantheona, projekta vodnega in cestnega omrežja rimskega imperija ipd.

Med avtorji, ki so prvi začeli pisati o vsebini managementa in managerjih, vendar ne na znanstveni način, so najpogosteje omenjeni: Sun Tzu, živel je približno 500 let p.n.š. in je napisal delo z naslovom Umetnost vojskovanja (*The Art of War*), ki je eno najbolj znanih in interpretiranih del s področja strategij; Nicolo Machiavelli, ki je leta 1513 napisal delo z naslovom Vladar (*Il principe*), s katerem je pravzaprav postavil temelje vodenja ljudi (voditeljstvo, leadership); Adam Smith – Bogastvo narodov (*The Wealth of Nations*), poznan kot raziskovalec delitve dela in njenih učinkov na produktivnost; Karl von Clausewitz z delom O vojni (*von Kriege* 1831) kot predhodnik teorije o managementu s cilji (*Management by Objectives*) (Markič 2004, 31).

Iz nekoliko bližjega obdobja proučevanja managementa in managerjev je čas po iznajdbi parnega stroja (James Watt 1764) poimenovan *industrijska revolucija*. Novi načini proizvodnje in njihova množičnost so povzročili tudi potrebo po posebni vedi, s katero naj bi proučevali management in managerje. Pojavil se je tako imenovani *znanstveni management*, taylorizem, ki ga je zasnoval Američan Friderick W. Taylor (1856–1915). V svojem poročilu iz leta 1912, ki ga je predložil ameriškemu kongresu, je v ZDA spodbudil prvo resno razmišljanje o managementu. Zavedal se je, da produktivnosti ni mogoče povečevati s prisiljevanjem. Lotil se je proučevanja časa, potrebnega za izdelavo (*time study*) delovnih operacij itd., kasneje pa tudi dejavnosti

izbire zaposlenih, njihovo urjenje, snovanje delovnih mest, nadziranje zalog, plačilnih sistemov (mezde, plače, nagrade). Z vidikov managementa je dana prednost proučevanju dejstev (analiziranje) in točni vednosti o problemih kot podlagi za ukrepanje, namesto nekdanjega pravila palca (the rule-of-thumb) (Kralj 2005, 37).

Sledile so še druge različne teorije in smeri proučevanja managementa in managerjev npr. (vedenjske znanosti in medčloveški odnosi, teorija sistemov, kibernetika, kontingenčni pristop, management celovite kakovosti, učeča se organizacija, management znanja, trajnostni razvoj itd.) (Bavec 2001).

V prvi polovici 20. stoletja je na razvoj managementa izrazito vplival naravoslovni pogled, ki je spodbudil uvajanje pojmov in vsebin s področja managementa projektov. Med najpogosteje uporabljenimi kvantitativnimi tehnikami naravoslovnega vidika za urejanje zadev in odločanje na področju managementa projektov so operacijske raziskave, linearno programiranje, metoda PERT in CPM.

*Operacijske raziskave* izvirajo neposredno iz posebej za ta namen oblikovanih skupin, ki so jih imenovali »timi operativnih raziskav« (operational research teams) in »timi operacijskega raziskovanja« (operations research teams) (Austin in Burns v Daft 2000, 55). Operacijske raziskave tradicionalno razpoznavamo predvsem po linearnem programiranju, PERT/CPM metodah in modelih napovedovanja. Bolj ko postajajo podjetja in druge organizacije velike, boljšo tehnologijo potrebujejo. V teh primerih je tudi uporabnost navedenih metod obsežnejša. Operacijske raziskave na področju inoviranja procesov so v pomoč managerjem projektov pri urejanju zadev in odločanju v organizaciji. Predvsem velja to v primerih, ko so zadeve zapletene oziroma nestrukturirane, in takrat, ko so stroški napačnih odločitev visoki in dolgoročni.

*Linearno programiranje* je vrsta matematičnih modelov, ki jih uporabljamo za razreševanje problemov z minimiranjem ali maksimiranjem funkcije v linearni obliki. Modele linearnega programiranja uporabljamo za določanje in razreševanje zadev, ki so običajno povezane s proizvodanjem proizvodov, najpogosteje za glavne plane proizvodjanja, velikost lotov itd., s čimer želimo doseči zmanjševanje stroškov ali maksimiranje dobička (Swamidass 2000, 363).

PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) je metoda za načrtovanje in nadzorovanje projektov. Razvili so jo leta 1958 v Združenih državah Amerike pri razvoju projekta rakete Polaris. Special Project Office ameriške mornarice, svetovalno podjetje Booz Allen & co. Hamilton in Lockheed Missile Systems Division so s skupnim delom razvili to metodo. Hiter in zelo uspešen razvoj tega razsežnega in zapletenega projekta je povzročil, da so začeli to metodo uporabljati tudi na drugih področjih. V gospodarstvu in tudi v negospodarstvu so začeli z uporabo te metode kasneje.

Metoda je razmeroma preprosta v primerjavi z drugimi modeli operacijskih raziskav. Prav to daje metodi PERT v praksi posebne prednosti. Možnosti njene uporabe

so izredno široke, od raziskovalnega in razvojnega področja preko gradbenih in investicijskih projektov do načrtovanja gledaliških predstav in študijskih programov (Meredith in Mantel 2000, 307–308).

CPM (Critical Path Method) – metoda kritične poti izhaja, podobno kot metoda PERT, iz obvladovanja projektov. Projekt se pojavlja kot mreža podpornih aktivnosti z urejanjem in izvedbo. Urejanje se v tem primeru nanaša na seznam, popis, razpored, vozni red, plan, seznam ipd. Neizogibna je urejenost posameznih aktivnosti; medtem ko na primer ena aktivnost poteka, se naslednja ne more začeti, dokler prva ni dokončana. Načrt projekta je predstavljen kot mreža z naslednjim dogovorom: (1) *vozlišče ali krog* (activity-on-node AON, circle), ki predstavlja aktivnost, in (2) *puščica (arrow, activity-on-arrow AOA)*, ki povezuje vozlišča oziroma sosednje aktivnosti. Aktivnosti vsebujejo potreben čas, sredstva in delovno silo.

Spoznanja o razvoju splošnega managementa, managerjih ter pojavu naravoslovnega pogleda nanj so prispevala k proučevanju managementa projektov. V naslednjih poglavjih bomo zato podrobneje predstavili definicijo projekta in managementa projekta, strateški pomen projektov za trajno konkurenčnost organizacije, management projektov kot način za izvajanje strategij, načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje projekta, timsko delo, projektno pisarno in podporno okolje za management projektov.

## **2.2 Definicija projekta in managementa projekta**

### *Projekt*

Po definiciji Inštituta za management projektov (Project Management Institut) je projekt ciljno usmerjena, enkratna in iz množice soodvisnih aktivnosti sestavljena dejavnost, ki ima določen začetek in zaključek, omejena pa je s časom, poslovnimi prvinami in stroški (PMBOK 2000, 4). V strokovni literaturi in virih zasledimo še druge definicije projekta. Iz teh opisov prepoznamo naslednje temeljne aktivnosti projekta:

Projekt je zaključen proces izvajanja določenih del, aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta; z nadaljnjo povezavo aktivnosti prek teh ciljev se postopoma doseže končni cilj (Hauc 2002, 43). Sicer pa avtor v svojem delu zelo poudarja ustreznost tako imenovane procesne definicije projekta, ki projekt opredeljuje kot (Hauc 2002, 43):

- ciljno usmerjen proces, ki naj pripelje do zelenih končnih učinkov, neposrednih ekonomskih (npr. razvoj novega izdelka ali storitve), posrednih ekonomskih (npr. sprememba strukture organiziranosti podjetja) in drugih učinkov;
- proces doseganja ciljev – cilje deli na končne in vmesne;



- proces izvajanja aktivnosti po tehnologiji projekta – projekt je sestavljen iz aktivnosti, ki si sledijo v logičnem in tehnološko pogojenem zaporedju;
- časovno omejen proces;
- proces ustvarjanja – s projektom praviloma nastane nekaj novega, kar prej ni obstajalo;
- proces integracije in pridobivanja znanj in izkušenj – za ustvarjanje novega je treba združevati različna znanja in izkušnje, kar predvsem velja za raziskovalno-razvojne projekte (projekt je torej tudi multidisciplinaren proces);
- proces izvajanja strategij – izvajanje strategij dosežemo s ciljno usmerjenimi in časovno omejenimi procesi, kar projekti so (npr. proces izdelave letnega poslovnega načrta);
- proces časovno omejenega finančnega vlaganja;
- vmesni proces med tistim, kar želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bo ustvarjeno.

Projekt je skupina medsebojno povezanih aktivnosti, ki ima svoj cilj. Ta mora biti dosežen v okviru določenih omejitev. Projekt ima svoj začetek in konec ter troši vire (denar, ljudi in opremo) (Kerzner 1992, 4).

Projekt je zaključena celota med seboj povezanih aktivnosti. Praviloma gre za enkratno dejavnost, saj se običajno projekt v povsem enaki obliki ali zaporedju aktivnosti ne ponavlja. Značilna je velika kompleksnost projekta: povezanost aktivnosti, virov in sodelujočih ljudi (Rozman 1994, 1).

Projekt je celota aktivnosti, ki potekajo v logičnem zaporedju, skladno s ciljem, ki ga določi naročnik (Burke 1993, 9).

Projekt je specifičen in je sestavljen iz nalog, ki morajo biti ustrezno opravljene ne glede na njihov obseg. Pri tem ustrezno pomeni, da bodo naloge opravljene tako, da bo projekt zaključen kot celota (Merdith in Mantel 1995, 8).

Projekti omogočajo hiter odziv na spremembe, reinženiring (prestrukturiranje) organizacije, izboljšanje položaja na trgu ter razvoj novih izdelkov in storitev (Semolič 2000, 19–25).

Vsak načrtovani učinek dela več ljudi, ki ima točno določen začetek in konec ter ustvari določen izdelek ali storitev v okviru nekega časa in finančnih sredstev, je projekt (Knutson in Glauber 1987, 3).

Projekt je enkratna celovitost v logično zaporedje povezanih aktivnosti, katerih namen je skupen, trajanje pa omejeno (Vila 1994, 189).

Projekt je zaporedje nalog, ima svoj začetek in konec, je omejen s časom, viri in zelenimi izidi. To pomeni, da ima projekt specifičen in zaželen izid, določen skrajni rok za končanje projekta in omejen proračun, ki določa število ljudi, obseg sredstev in količino denarja na projektu (Baker in Baker 2000, 4).

Projekt je zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zaželenih izidov (Pučko 2002, 326).

Projekt je serija medsebojno povezanih aktivnosti, ki za svojo izvedbo zahtevajo določen čas in so usmerjene k nekemu cilju (Chase in Aquilano 1992, 542).

Projekt je enkraten proces, ima določen začetek in konec, natančno določene cilje, smoter ter (običajno) proračun (Markič 2004, 7). Ugotavlja tudi naslednje druge značilnosti projekta, kot so: prinaša tveganje in negotovost, vnaprej določena kakovost, začasna struktura organiziranosti in timi organiziranosti, velik vpliv okolja ne izide, inovacijski proces in je doseganje ciljev uspešnosti, stroškov in časa.

Za projekt je značilno, da ima številne zaporedne ali vzporedne aktivnosti, svoj začetek in konec, omejena sredstva in proračun. Vanj je vključeno večje število ljudi, ki sodelujejo v njegovih različnih delih. Vsak projekt ima določen cilj, izid pa je končni izdelek ali storitev (Weiss in Wysocki 1992, 3).

Projekt je več časovno in strukturno povezanih opravil, dejavnosti. Je tudi način izvajanja enkratnih procesov (Rant, Jeraj in Ljubič 1995, 8).

Projekt je enkraten izdelek ali storitev, ki vsebuje določene izkušnje in zmožnosti ter je časovno omejen. Vključuje usklajevanje ljudi, opreme in sredstev. Kakovost izvedbe je odvisna od sposobnosti, znanja in izkušenj članov projektnega tima (Schmenner 1993, 4).

Projekt je neskončna svoboda kreativnosti v fazi priprave in dosledno upoštevanje dogovorjenega v fazi izvedbe (Golob, Kovač in Hauc 2002, 21).

V strokovni literaturi in drugih virih prepoznamo še veliko drugih definicij projekta, ki pa vsebinsko ne odstopajo od navedenih.

Iz navedenih definicij projekta zaključimo, da so njegove bistvene značilnosti naslednje:

- projekt je enkraten proces, ki prinaša negotovost in tveganje;
- sestavljen je iz medsebojno povezanih aktivnosti, ima svoj začetek in konec, končni cilj je definiran in znan. Opredeljen je s končnim proizvodom (izdelkom ali storitvijo), rokom izdelave in stroški, pot do cilja je zapletena in zahteva veliko človeških zmožnosti in drugih virov.

Združitev doslej predstavljenih pojmov o splošnem managementu in o projektu kot procesu in aktivnostih nas uvede v splošne definicije o managementa projekta.

### *Management projekta*

Management projekta je aplikacija znanja, veščin, orodij in tehnik pri projektnih aktivnostih za doseganje zahtevanega. Management projekta se izvaja s pomočjo uporabe in z združevanjem procesov idejne zasnove, načrtovanja, izvedbe, kontrolo ter z dokončanjem oz. s predajo investitorju oz. naročniku.

Management projekta vključuje identifikacijo zahtev, določitev jasnih in dosegljivih ciljev, uravnoteženost kakovosti, namena, časa in stroškov. Vključuje tudi prilagajanje podrobnejših zahtev, planov in pristope za različne okoliščine in pričakovanja različnih udeležencev. Izraz management projekta je včasih uporabljen za opisovanje organizacijskega ali managerskega pristopa za management projektov (PMBOK 2004, 8).

Definicija managementa projektov izhaja iz definicije projekta. Najenostavneje ga opišemo kot usklajevanje aktivnosti, ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje ciljev projekta. V literaturi lahko preberemo tudi druge definicije:

- Management projektov je dinamičen proces nadzorovane in strukturirane uporabe ustreznih virov organizacije za doseganje sprememb. Sprememba je definirana z jasnimi cilji, ki predstavljajo strateške potrebe. (Young 2001, 224)
- Management projektov je veda, ki združuje sisteme, tehnike in ljudi za končanje projekta znotraj zasnovanih ciljev (čas, denar in kakovost). (Baker in Baker 2000, 14)
- Management projektov opredeljuje Kovač (1999, 189) kot izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta.

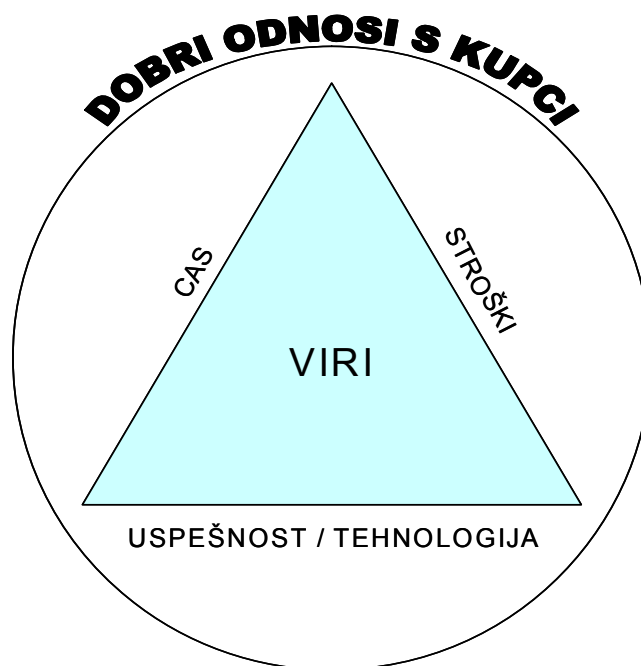
Management projektov je tudi filozofija, način razmišljanja in delovanja, ki se mora vključiti v upravljanje in management celotne organizacije, da bi uresničila cilje in strategije organizacije (Kerzner 1992).

*»Projektni menedžment pokriva cel nabor dejavnosti od opredeljevanja do izvajanja projektov in njihove evalvacije, zato je ključen za doseganje poslovnih rezultatov. Povezanost s poslovnimi rezultati organizacije se izkazuje in udejanja preko menedžmenta portfelja projektov in programa projektov ter menedžmenta vrednosti. Projektni menedžment se torej nanaša na doseganje poslovnih dosežkov s projekti, projekti pa so sredstvo, s katerim realiziramo strategije in razvojne cilje organizacije. Projekti so torej sredstvo, s katerim realiziramo spremembe, projektni menedžment pa je v svojem bistvu menedžment sprememb.« (Žurga 2004, 49).*

V praksi se mnogokrat dogaja, da management projektov povezujejo le z izvajanjem projektov ali pa še z njihovim načrtovanjem. Vendar, če se pri managementu projektov osredotočimo zgolj na njegov izvajalski del, potem nas zanima le, da je projekt izveden pravočasno, v okviru odobrenih sredstev, in da je realiziran njegov namen. Povezanost z dosežki in razvojem organizacije v tem primeru ni pomembna, s čimer pa management projektov izgubi svoj pomen. Na projekte v organizaciji je nujno treba gledati širše: o managementu projektov govorimo kot o managementu projektov organizacije. Koristi (in zahteve) projektov izhajajo iz strategije organizacije; povezava med strategijo projekta in poslovno strategijo je zatorej ključnega pomena (Morris 2003).

Management projektov lahko opredelimo kot povezanost načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja virov podjetja ali druge organizacije znotraj časovno omejenega obdobja za doseganje specifičnega namena oz. cilja. Pri managementu projekta se uporablja sistemski pristop s tem, ko je osebje iz funkcij »vertikalna hierarhija« začasno dodeljeno specifičnemu projektu »horizontalna hierarhija«. Namen managementa projektov je nadzor nad viri podjetja in druge organizacije pri izvajanju aktivnosti znotraj danih omejitev, kot so čas, stroški, učinki, in ob upoštevanju potrebe po ohranitvi dobrih odnosov s koristnikom učinka projekta.

**Slika 2.1** Grafična ponazoritev managementa projektov



Vir: Kerzner 2003, 5.

Dobri odnosi s koristnikom (kupec/odjemalec/investitor) so ena izmed najvažnejših sodil uspešnosti projekta. Stroški ohranitve obstoječega kupca/odjemalca so praviloma kar nekajkrat nižji od tistih, ki nastanejo pri iskanju in pridobivanju novega (Kotler 1996, 47). To spoznanje naj bi še posebej veljalo za tako imenovano medorganizacijsko poslovanje, za katerega je značilen omejen nabor možnih kupcev. Še posebej izrazito pa postane v tistih primerih, ko sta predmeta posla razvoj in izdelava ter izvajanje zelo zahtevnih, namenskih in kupcu prilagojenih izdelkov ali storitev. V teh primerih so v podjetju ali drugi organizaciji običajno prisiljeni preiti iz ustvarjanja poslov na ustvarjanje odnosov oz. na uporabo tako imenovane strategije managementa odnosov s kupci (»CRM – Customer Relationship Management). Z omenjeno strategijo se ustvarja visoka stopnja kupčevega zadovoljstva s pomočjo stalnih in tesnih medsebojnih odnosov, podprtih s procesi in postopki, ki omogočajo razumevanje in izpolnjevanje pričakovanj kupcev v vseh sestavinah poslovnega sistema podjetja ali druge

organizacije. Management projektov lahko obravnavamo kot posebno obliko CRM, saj se s pomočjo projektov ureja način poslovanja in odnosa do kupca, ki naj bi v okviru internih omejitev zagotovil izpolnitev vseh bistvenih zahtev kupca in njegovih pričakovanj pri konkretnem poslu. Prav zaradi tega v marsikaterem podjetju izberejo managerja projekta tudi glede na to, s kakšnim kupcem imajo opravka in v kakšnem razmerju s kupcem so. To je zgolj ena izmed soodvisnih povezav managementa projekta glede na strategije oz. na strateški vidik projektov v organizaciji, ki ga bomo podrobneje obravnavali v enem izmed naslednjih poglavij.

Management projektov povzamemo kot celoto medsebojno soodvisnih nalog usklajevanja (koordiniranja), nadzorovanja, organiziranja, motiviranja, načrtovanja in informiranja znotraj časovno omejenega obdobja za doseganje smotra in ciljev projekta. Pri managementu projekta naj bi kar v največji meri uporabljali sistemski pristop, ki pomeni gledanje npr. projekta kot poslovno-organizacijskega sistema, sestavljenega iz sestavin, ki delujejo v družbenem okolju v razmerjih z drugimi poslovno-organizacijskimi sistemi, in je zasnovan na splošni teoriji sistemov.

### **2.3 Strateški pomen projektov za trajno konkurenčnost organizacije**

Upravljanje in management (obvladovanje: izraz obvladovanje lahko vsebuje tudi upravljanje in management (vodenje), torej je lahko obvladovanje podjetja) (Kralj 2005, 21) organizacije vedno začnemo z načrtovanjem, temu sledi organiziranje in nato neposredno vodenje izvedbe. K temu sodi še nadzorovanje, ki je potrebno v vseh fazah (Belak 2000, 15).

Olsen in Eadie (v Brynson 1988, 5) sta strateško načrtovanje definirala kot usmeritev k temeljnim procesom odločanja, ki določajo in usmerjajo organizacijo, aktivnosti v organizaciji in razloge za izvajanje teh aktivnosti (njeno poslanstvo). Strateško načrtovanje je zastavljeno tako, da si z njim pomagamo vzpostaviti temeljne odločitve in aktivnosti, ki naj bi usmerjale celotne razvoj organizacije. Brynson poudarja, da strateško načrtovanje ni ločen koncept, proces ali orodje, pač pa je nekaj več. Vključuje širok nabor managerskih pristopov, odvisnih od vzrokov iz okolja, v katerem organizacija deluje, ter od pogojev, ki določajo uspeh njenega poslovanja. Brynsonov model strateškega planiranja (Brynson 1988) je osrednji model strateškega planiranja za nepridobitne in javne organizacije, ki vsebuje deset faz:

1. Uvodni dogovor o organiziranosti strateškega planiranja.
2. Opredelitev mandata organizacije.
3. Določitev poslanstva.
3. a) Ocenjevanje zunanjega socialnega (družbenega) okolja.
4. Ocenjevanje notranjega poslovno-organizacijskega okolja organizacije.
5. Opredelitev strateških zadev/vprašanj organizacije.

6. Snovanje strategij.
7. Zasnova, pregled in sprejetje strateškega načrta.
8. Priprava vizije uspešnosti.
9. Uvajanje in uresničevanje (implementacija) strategije.
10. Nadzorovanje uresničevanja (evalvacija) strategije.

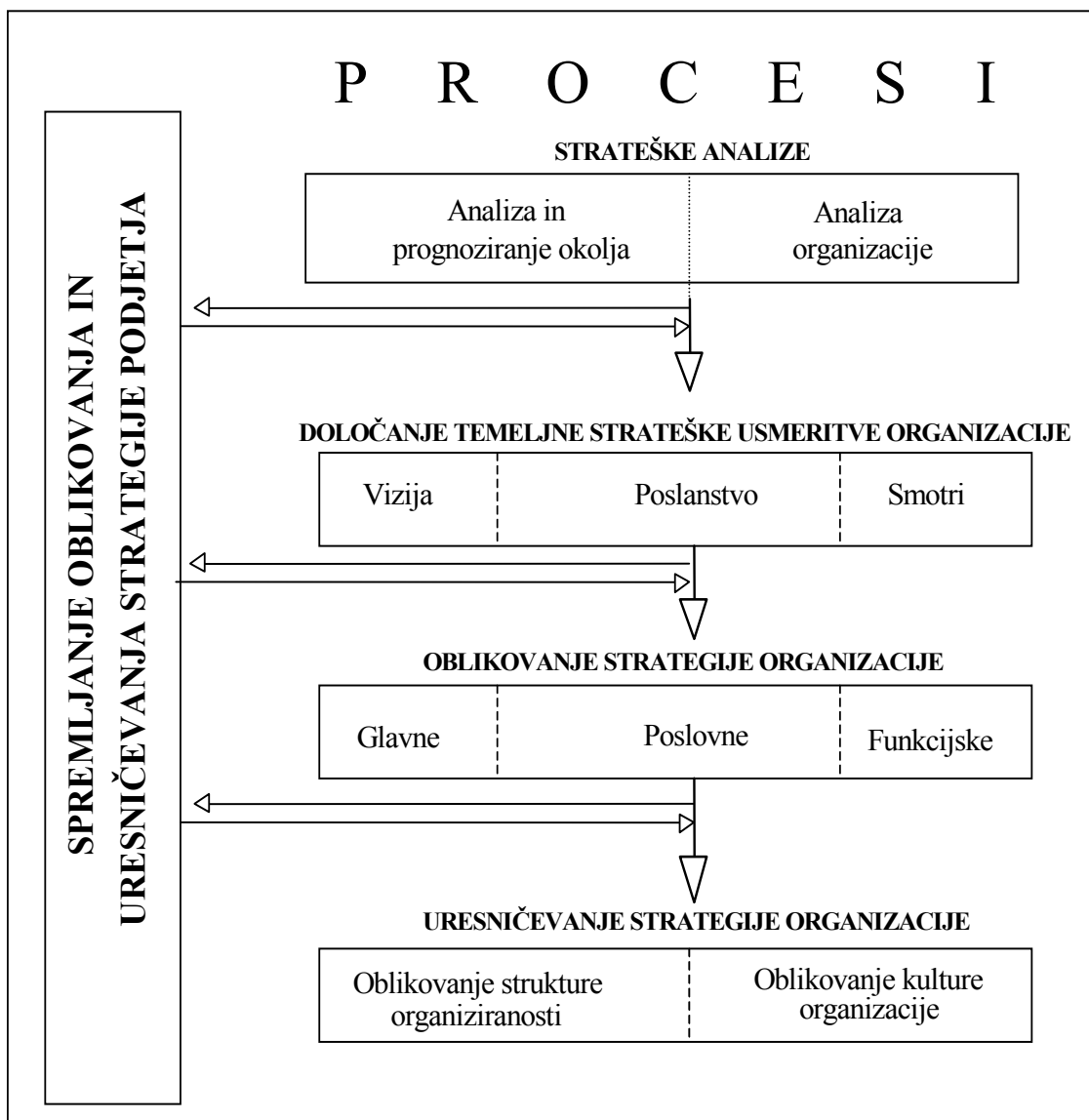
Da bi se v podjetjih in drugih organizacijah prilagodili pričakovanim prihodnjim razmeram, so v njih začeli strateško načrtovati. Iz vsebine kot tudi razsežnosti področij načrtovanja izhaja, da je proces strateškega načrtovanja poslovanja zahteven ter da ga je treba načrtovati, izvajati in nadzirati. Pri tem je treba zagotoviti medsebojno povezanost posameznih stopenj načrtovanja, po drugi strani pa tudi povezovanja s procesom priprave in njegovimi stopnjami. Z njimi ni le tesno povezan, ampak nekako celo pogojen. Odločitveni stopnji procesa strateškega načrtovanja sta snovanje strateških ciljev organizacije ali skupine organizacij in oblikovanje strategij za njihovo uresničevanje. Snovanje strateških ciljev organizacije je ena od znanih stopenj procesa strateškega načrtovanja (Sedovnik 2006, 12–18). Poudarek, ki ga je smiselno izpostaviti, je nujnost upoštevanja načel, da so cilji nedvoumni, razumljivi, merljivi, smiselni za organizacijo, dosegljivi in predstavljajo izziv, realni, relevantni in časovno opredeljeni (SMART: simple; specific, measurable, achievable, realistic, relevant, timed).

*Strateški management* je usmeritveni management. Nanaša se na iskanje, ustvarjanje in obvladovanje strateških sposobnosti organizacije. Te sposobnosti izhajajo iz danega in ustvarjenega konkurenčnega položaja organizacije. Strateški management se usmerja v ključne programe organizacije, strukture organiziranosti in sisteme vodenja in problemsko vedenje (ravljanje). Na ravni strateškega managementa so v ospredju strateški programi z vsebovanimi strategijami organizacije. Uresničujejo se na osnovi razpoložljivih organizacijskih in vodstvenih sredstev ter ravnanja (vedenja in obnašanja) ljudi. Na tej ravni je mogoče meriti uspešnost vršnega managementa, kakovostno in količinsko opredeljeno v strategiji organizacije (Markič 2004, 75).

Vršni managerji izoblikujejo strategijo zato, da določijo bolj ustaljeno usmeritev in vodila za organizacijo. Strategija je srednjeročni glavni načrt o tem, kako si bo organizacija prizadevala dosegati svoje poslanstvo; določa splošno usmeritev, v kateri bo organizacija napredovala. Pri določanju strategije vršni managerji določajo cilje in odločajo o več razsežnostnih vidikih, kot npr. o širini dejavnosti, in to ob upoštevanju pričakovanj odjemalcev, o geografskem območju, kjer bo organizacija tržila svoje izdelke ali storitve, o vrsti konkurenčnih prednosti, o vključenosti socialnega okolja, v katerem bo organizacija (so)delovala, o količini sposobnosti, ki jih bo dosegala in namenjala za različne organizacije, ter o operativnih ciljih uspešnosti za delovanje, kot so na primer tržni delež, razvoj in donosnost.

Na sliki prikažemo osnovni model procesa strateškega managementa z osnovnimi povezavami. Podrobnejše predstavitve posameznih faz in njihove medsebojne soodvisnosti ne bomo opravili.

**Slika 2.2** Model procesa strateškega managementa



Vir: prirejeno po Vila in Kovač 1998, 230.

## 2.4 Management projektov kot način za izvajanje strategij

Za uresničevanje določenega strateškega cilja se praviloma določi več strategij, ki so zaradi strateške usmeritve organizacij k uspešnosti med seboj prepletene in povezane. Iz tega izhaja, da se strategije uresničujejo v kombinaciji različnih procesov na različnih področjih delovanja. Način, s katerim se strategije uresničujejo, pa lahko vpliva na to, da bodo pripeljale do želene uspešnosti. Kovač (v Vila in Kovač 1998, 272) zaradi kompleksnosti procesa uresničevanja strategij tega razdeli na medsebojno povezane

delne procese, ki potekajo na različnih ravneh in področjih. Enega od delnih procesov uresničevanja strategij organizacije vidi preko uresničevanja letnih planov. Kot pravilno in učinkovito obliko uresničevanja strategij organizacije pa opredeli izvajanje strategij s pomočjo projektov.

Hauc, Semolič in Kovač (1993, 133) podobno vidijo dve možni obliki izvajanja strategij. Prva je izvajanje strategij v okviru letnega plana, druga oblika pa je izvajanje s posameznimi projekti, ki so lahko del letnega plana ali pa potekajo tudi dalj časa.

Pučko (2002, 326–328) pravi, da je velikokrat mogoče uresničevanje strategij razčleniti na uresničevanje vrste projektov in da je v takih primerih ravnanja treba vzpostaviti projektno zvrst ravnanja.

Med glavne načine za uresničevanje strategij tako po mnenju avtorjev sodijo letni in drugi plani in projekti. Vendar obstaja razlika med rednim delom, načrtovanim v letnem planu, in projektnim delom. Razlika se izrazito pokaže pri izvajanju poslovnega procesa v organizaciji.

Poslovni procesi se ločijo na stalne (kontinuirane) in enkratne poslovne procese. Kontinuirani poslovni procesi so procesi operative, ki ostajajo ves čas vsebinsko in kakovostno gledano nespremenjeni, ohranjajo poslovanje in zgolj zagotavljajo potrebno infrastrukturo za potrebe opravljanja glavne dejavnosti (Semolič 2001, 21). Enkratni poslovni procesi oziroma projekti pa zagotavljajo dvig poslovanja na višjo raven. Navzoči so pri realizaciji procesov razvoja in prilagajanja, zato se prek njih realizirajo enkratni cilji, v projektno organiziranih organizacijah pa se preko njih izvaja tudi glavna dejavnost organizacije.

Pri uresničevanju strategij s projekti je najboljša rešitev, da se strateški management in management projektov povežeta v skupni proces, s čimer se doseže (Šarotar Žižek 2001, 14):

- skladnost procesa tranzicije od oblikovanja strategij do njihovega izvajanja;
- skrajševanje časa od oblikovanja strategij do njihovega izvajanja;
- dvig učinkovitosti pri izvajanju strategij;
- združitev ciljev projekta in ciljev strategij;
- sočasen nadzor sprememb v procesu oblikovanja strategij in njihovega izvajanja (če strategije niso izvedljive, se to ugotovi že pri pripravi projektne plana).

Hauc, Semolič in Kovač (1993, 162–164) govorijo o tako imenovanih usklajevalnih ciklikih, potrebnih za doseganje uspešnosti poslovanja, ki zahtevajo povezovanje strateškega managementa z managementom projektov:

- usklajevanje ciljev projekta s strateškimi cilji;
- usklajevanje vseh aktivnosti projekta s cilji projekta.



Izmed mnogih spremenljivk za zagotavljanje uspešnosti poslovanja organizacije lahko nedvoumno izpostavimo povezavo strateškega in projektnega managementa. Strateški management celovito usmerja delovanje organizacije in zagotavlja strategije nadaljnjega razvoja in rasti, management projektov pa poskrbi za hitro in glede na konkurenčnost okolja pravočasno izvedbo strategij.

## **2.5 Načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje projekta**

V literaturi so naloge in vloge managerjev in managementa različno opredeljene. Naloge in vloge so sicer samo en vidik managerjevega dela, med seboj so povezane in se včasih prekrivajo (Možina 1994, 19–22). Običajno govorimo o štirih temeljnih nalogah managerjev: načrtovanju, organiziranju, vodenju in nadzorovanju. Management je torej na splošno rečeno načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje dela v organizaciji oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo. Cilji organizacije predstavljajo pobude in vodila za te naloge in aktivnosti (Možina 2002, 15). Temeljna naloga managerjev je obvladovanje organizacije, to je urejanje zadev v delovanju. Urejanje zadev praviloma obsega načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadziranje (merjenje) dejavnosti sodelavcev (Biloslavo 2006, 27).

### **2.5.1 Načrtovanje**

Načrtovanje (tudi planiranje) je orodje obvladovanja podjetja in je osnova za strateško odločanje v organizacijah. Poteka hierarhično na ravneh politike podjetja, strateškega managementa in izvedbenega managementa. Časovne razsežnosti so dolgoročno, srednjeročno in kratkoročno načrtovanje. Strateško načrtovanje je izvršilno načrtovanje na ravni politike podjetja in strateškega managementa, medtem ko izvajalno (izvedbeno) načrtovanje poteka na ravni izvedbenega managementa (Kralj 2005, 415–416). Čeprav je organiziranje, vodenje in nadzorovanje v organizaciji brez dvoma pomembno in prispeva k doseganju ciljev organizacije, je načrtovanje tista organizacijska funkcija, ki ima določeno prvenstvo. Težko je organizirati, voditi in nadzorovati brez načrtovanja. Načrtovanje določa cilje, potrebne kakršnim koli skupnim prizadevanjem. Planski cilji so osnova, na kateri je mogoče sprožiti dejavnost v okviru drugih organizacijskih funkcij. Te funkcije je treba tako ali drugače načrtovati. Načrtovanje je postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na podlagi predvidevanja ter opredeljevanje potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničitev. Načrtovanje pa je v metodološkem pomenu proces določanja ciljev, razvijanja alternativnih poti za njihovo doseganje, ocenjevanje in izbiranje med njimi ter oblikovanje izbrane alternative v plane, politike, programe in predračune.

Plan je rezultat načrtovanja (planiranja), ki ima največkrat obliko napisanega dokumenta (Pučko 2002, 235–235). Vršni management je odgovoren za snovanje ciljev in pogojev, znotraj katerih naj bi bil projekt izveden. Določili naj bi sprejemljiva sodila

in kazalnike ter zagotovili ustrezno načrtovanje. Vršni management naj predlaga stroške projekta in s študijo izvedljivosti (feasability študijo) preveri realnost izvedljivosti in sprejemljivost pričakovanih koristi za udeležence v projektu. Ena izmed bistvenih posledic prezrtja osnovnih pravil managementa projektov tako izhaja iz napak v fazi načrtovanja projekta in povzroča številne kasnejše spremembe, ki dvigujejo stroške in povzročajo zastoje.

Vodstveni tim projekta potrebuje skupino procesov načrtovanja in pripadajoče procese ter vzajemne učinke za načrtovanje in obvladovanje, da bo projekt uspešen za organizacijo. Skupina procesov načrtovanja pomaga pri zbiranju informacij iz različnih virov, ki se razlikujejo glede na popolnost in zanesljivost podatkov. V procesih načrtovanja izdelamo plan za obvladovanje projekta. S temi procesi tudi prepoznavamo, opredelimo in izpopolnimo obseg projekta, stroške projekta in roke projektnih aktivnosti. Ko odkrivamo nove informacije o projektu, bomo prepoznavali in razreševali dodatne odvisnosti, tveganja, priložnost, domneve in omejitve. Več dimenzijska naravnost managementa projekta zahteva ponovljene povratne zanke zaradi dodatne analize. Z zbiranjem in razumevanjem vedno večjega števila projektnih informacij in značilnosti se lahko pojavi potreba po nadaljnjih ukrepih. Znatne spremembe ves čas trajanja življenjskega cikla projekta vodijo k ponovni uporabi enega ali več procesov načrtovanja in morebiti tudi zagonskih procesov. Upoštevati je treba tudi pogostnost iteracij (ponovitev) procesov načrtovanja. Med načrtovanjem projekta bi projektni tim moral vključiti vse ustrezne udeležence, odvisno od njihovega vpliva na projekt in od izidov tega vpliva (PMBOK 2008, 46).

V mnogih organizacijah je na splošno zaradi pomanjkanja časa načrtovanju namenjenega premalo časa. Vršni managerji se ne zavedajo nujnosti načrtovanja in mu običajno ne namenjajo dovolj časa. Vršni managerji vidijo načrtovanje kot nekaj, kar naj bi opravili v organizacijskem oddelku načrtovanja ali na enodnevnem srečanju z drugimi managerji, in ne kot nekaj, kar vpliva na njihovo vsakodnevno delovanje. Načrtovanje projekta prinaša številne koristi, ključna pa je, da zmanjšuje stroške, čas in izboljšuje kakovost (Graham in Englund 2004, 83).

Pri uvajanju projektne dela na splošno največjo težavo predstavlja slaba predpriprava na projektno delo. Ponavadi projekt začnejo, preden si postavijo vsa pomembna vprašanja in preden pritegnejo vse ljudi, ki bodo projektno delali. Imamo lahko še tako obsežen in natančen projektni načrt, pa še vedno nimamo celote. To pripelje do zamude pri uvajanju projektnega vodenja, do zvišanja stroškov in ne nazadnje tudi do upada kakovosti (Lawler 1994, 292).

Eden izmed načinov razumevanja, kako vršni managerji vplivajo na uspeh projekta, je vidik njihovih aktivnosti, ki naj bi jim namenjali njihov pomen. Hamel in Prahalad (1994) sta vršne managerje spraševala, s katerimi zadevami se najpogosteje ukvarjajo. Ugotovila sta, da vršni managerji namenijo manj kot 3 % svojega časa oziroma energije

za ustvarjanje bodoče perspektive. Menita, da naj bi vršni management namenjal od 20 do 50 % časa za razvoj nedvoumne predstave o njihovi bodočnosti. Ugotovila sta tudi, da večino časa porabijo za preoblikovanje oziroma reinženiring, ki daje trenutne izide, zagotavlja hitre povratne informacije, je udoben in znan in je neprimerno lažnejši kot snovanje bodočnosti.

Boehm (1981) je raziskoval, kolikšni so stroški kakovosti managementa, če ta ni bil primerno izveden na začetku projekta. Predpostavljal je, da se stroški, če na primer en dolar stroškov v načrtovanju primerjamo z naslednjimi fazami v projektu, v fazah delovanja sistema povečajo tudi za tisočkrat. Ugotovil je, da je na višino stroškov mogoče najbolj vplivati v fazah načrtovanja, razvojnega testiranja in pred zagonom procesov (do 70 enot), najmanj pa v fazah predaje in delovanja.

Najpomembnejše odgovornosti managerja projekta so načrtovanje, integracija (združevanje) in izvršilni plani. Načrtovanje projekta mora biti sistematično, dovolj prilagodljivo, preverjeno skozi pregled in nadzorovanje ter multifunkcijsko sprejemljivo. Uspešni managerji projekta naj bi spoznali, da je načrtovanje projekta iterativen proces in mora biti uspešno izveden v vseh življenjskih fazah projekta. Namen načrtovanja projekta je celovito definiranje vseh zahtevanih del, ki bodo prepoznavne za vsakega udeleženca v projektu. Načrtovanje je določanje, kaj mora biti narejeno, s čim in kdaj, z namenom enovite odgovornosti. Faza načrtovanja obsega naslednje sestavine: namen (smoter, cilj ali vrednost, ki mora biti dosežena v določenem času), program (strategija za izvedbo in ključne aktivnosti za doseganje ali preseganje ciljev), urejenost (prikaz posameznih ali skupinskih aktivnosti, ki naj bi bile začete in/ali končane), proračun (zahtevani načrtovani stroški za doseganje oziroma preseganje ciljev), prognoza (projekcija, kaj se bo zgodilo v določenem času), organiziranost (načrtovanje števila in vrste položajev za doseganje ali preseganje ciljev), politika (splošno vodilo za odločanje in aktivnosti posameznikov), procesi (podrobnejša metoda za udejanjanje politike) in standard (vrednost za posameznika ali skupino, s katero je definirana uspešnost kot primerna ali sprejemljiva) (Kerzner 2003, 377–380).

### **2.5.2 Organiziranje**

Chandler (1962) je strukturo opredelil kot zasnovo organiziranosti, s pomočjo katere vodimo organizacije. Ta zasnova, opredeljena formalno in neformalno, ima dva vidika. Vključuje, prvič, linje avtoritete in komunikacij med različnimi upravnimi uradi in uradniki, ter drugič, informacije in podatke, ki tečejo po teh linijah komunikacij in avtoritete. Te linije in taki podatki so nujni za zagotovitev učinkovitega usklajevanja, ocenitve in načrtovanja, nujnega za uresničitev temeljnih ciljev in vodil ter za spletnje vseh sredstev in virov organizacije. Ta sredstva obsegajo finančni kapital, fizično opremo, kot obrate, stroje, urade in skladišča ter druge tržne in nabavne pripomočke, vire surovin, raziskovalne in tehnične laboratorije in najpomembnejše med vsem –

tržne, tehnične in managerske sposobnosti osebja. V ospredju je struktura organiziranosti za uresničevanje ciljev, z njo pa so upoštevane tudi strukture sredstev.

Organiziranje pomeni ustvarjanje ustreznih medsebojnih odnosov (razmerij) z urejanjem struktur in procesov za čim boljše delovanje organizacije ter za doseganje izidov (ciljev). Pri tem je organiziranje proces urejanja organizacije, njegovega delovanja in razmerij med ljudmi v organizaciji. Organiziranost se nanaša na stanje urejenosti, dejanske ali želene. Organiziranost mora biti usklajena z drugimi sestavinami politike organizacije, predvsem s cilji in načini za doseganje ciljev, bodisi z vodili in pravili ciljnega obnašanja, bodisi s strategijami v razmerah večjih sprememb. Tedaj se tudi strukture organiziranosti bolj spreminjajo. Še bolj pa se morajo spreminjati ostale strukture, npr. struktura sredstev, struktura kadrov in znanja, struktura storitev itd. Strukturno organiziranosti zasnuje management za učinkovito in uspešno delovanje organizacije ter je formalizirana. Poleg formalne obstaja tudi večinoma še neformalna struktura, ki jo pogojujejo interesna razmerja sodelavcev (Kralj 2005, 423).

Strukture organizacije so raznovrstne kombinacije sestavin v organizaciji, ki povezane tvorijo organsko celoto (sistem) in so medsebojno odvisne. Vedeti moramo, da je v organizaciji cela vrsta struktur in da je bolj prav govoriti o organizacijskih strukturah (strukturah organizacije) za razliko od strukture organiziranosti, ki je ena od teh struktur. Tako npr. obstajajo strukture organiziranosti, strukture sredstev, strukture virov, strukture obveznosti do virov (v financah), strukture kadrov, strukture postopkov (procesov), strukture učinkov (proizvodov), strukture tržišč, strukture informacij ipd. (prav tam, 419).

Strokovna terminologija je dokaj neenotna, ker se na primer za organiziranje uporabljajo tudi drugi pojmi, kot npr. organizacija ali urejenost, pa tudi členjenost. Tavčar (2002, 166) navaja, da urejenost organizacije v tradicionalnem pomenu obsega členjenost (strukturno) organizacije, to je razporeditev pristojnosti in odgovornosti ter delitev dela v organizaciji. Širše pojmovanje urejenosti po njegovem obsega še obvladovanje procesov, to je poteka osnovnih dejavnosti organizacije, in sisteme, vsebinska pravila obnašanja, ki prežemajo organizacijo. Najširše pojmovanje urejenosti obsega povezovanje posameznikov, skupin in organizacij. Urejenost naj bo skladna in sinergična sestavina strategije za doseganje ciljev v okviru temeljne, razvojne in tekoče politike organizacije.

Biloslavo (2006, 27) navaja, da urejanje zadev obseg tudi organiziranje urejenosti organizacije (pristojnosti in odgovornosti, delitev dela), učinkovitega izvajanja osnovnih dejavnosti organizacije (procesov), določanje obveznih pravil delovanja za vse v organizaciji (sistemi) ter oskrbovanja organizacije s sredstvi (materialnimi, nematerialnimi) za delovanje. Skrajna oblika urejenosti je procesna urejenost, ki praviloma deluje na projektni osnovi. Obnese se zlasti v organizacijah, ki opravljajo svojo dejavnost v obliki projektov (velikih naročil, notranjih projektov za ustvarjanje

novih temeljnih zmožnosti ipd.). Za to obliko je potrebno zahtevno razporejanje strokovnjakov po procesih oziroma projektih ter spodbuden in učinkovit sistem obračunavanja in nagrajevanja.

Struktura organiziranosti je izid organiziranja in odseva statični vidik organiziranosti odnosov med nosilci organizacijskih nalog. Cilji organizacije naj bi oblikovali njeno strukturo. Struktura organiziranosti je sredstvo za uresničevanje ciljev. Ker se ti cilji s časom spreminjajo, naj bi strukture organiziranosti prilagajali spremenjenim ciljem. Strukturo organiziranosti oblikujejo naloge, nosilci nalog in njihova medsebojna razmerja. Struktura organiziranosti je formalen sistem razčlenitve in razporeditve delnih nalog po izvajalcih in organizacijska ureditev njihovih medsebojnih odnosov v celotni organizaciji. Prikažemo jo z organizacijsko shemo. Na organiziranje struktur vplivajo notranji in zunanji dejavniki (npr. vrednote, tržišče, tradicij, velikost, lokacija, uporabljena tehnologija, kadrovska struktura, program izdelkov ipd.). Temeljna cilja pri strukturiranju organizacijske zgradbe sodobnih organizacij sta stabilnost in fleksibilnost (Ivanko 2002, 411–413).

V študiji o Novih oblikah organiziranosti dela in produktivnosti, ki so jo leta 1999 pripravili za Evropsko komisijo (Ballantine 1999) so ugotovili, da so nove oblike organiziranosti organizacij zasnovane na organizacijskih modelih »visokega zaupanja« in »odličnih veščin«, ki vsebujejo večjo udeležbo zaposlenih pri sprejemanju izvedbenih odločitev. Najbolj ključna področja, pri katerih so spremembe nujno potrebne, so: nove strukture organiziranosti (procesno osredotočena poslovna enota in skupinsko delo), manj hierarhičnih modelov delovanja (prilagodljiv delovni čas, večopravnost), nove podjetniške kulture (večja pozornost ljudem, odjemalcem, poprodajnim storitvam in kakovosti), nov ustaljen način ravnanja (programi managementa kakovosti), večje investiranje v izobraževanje in vzgojo (več zaposlenih vključenih v izobraževanje, programi za stopnjevanje veščin zaposlenih), novi kazalniki uspešnosti (za posameznika so finančna merila neprimerna), novi načini nagrajevanja (udeležba pri dobičku in delničarstvo). Nove oblike organiziranosti lahko pomagajo organizacijam pri izboljšanju/inoviranju procesov razvoja novih izdelkov ali storitev, poprodajnih storitev in izvedbenih načinov. Izidi akademskih raziskav in primerov za proučevanje (navajajo študije v skoraj 30.000 organizacijah v Evropi, Združenih državah Amerike, Kanadi in Japonski) (Ballantine 1999) nazorno prikazujejo, kako nove oblike organiziranosti lahko pripomorejo k uspešnosti organizacije.

Z vidikom centralizacije oziroma decentralizacije nalog v organizaciji oziroma odnosom med delom in celoto je Ivanko (2002, 418) prikazal naslednje temeljne tipe struktur organiziranosti: funkcijsko strukturo organiziranosti, produktno (divizijsko, panožno) strukturo organiziranosti, matrično strukturo organiziranosti, trapezoidno strukturo organiziranosti, mrežno in virtualno strukturo organiziranosti ter procesno strukturo organiziranosti.

- *Funkcijska struktura organiziranosti* je centralizirana; oblikovana je na zahtevi, da se dela in naloge ene poslovne funkcije organizirajo na enem mestu oziroma pod pristojnostjo enega vodje. V tej vrsti organiziranosti, ki je tradicionalna oblika za večino izdelovalnih in procesnih gospodarskih družb, običajno ni posebej ločenih funkcij projektov ali njihove organiziranosti.
- *Produktna struktura organiziranosti* je decentralizirana in temelji na zahtevi, da morajo biti posamezne funkcije organizirane decentralizirano na ravni proizvodnega programa ali panoge znotraj proizvodne organizacije.
- *Matrična struktura organiziranosti* je svojska kombinacija funkcijske in produktne organiziranosti, ki temelji na večkratni pomoči in pristojnosti v organizaciji. Ta struktura je v stalnem porajanju projektov bistvena; medtem ko z njo razrešujemo probleme, se porajajo novi. To se kaže predvsem kot dvojnost poročanja in odgovornosti.
- *Trapezoidna struktura organiziranosti* je sestavljena iz dveh ravni, to je strateške in operativne ravni, ki ju sestavljajo strateški in operativni delovni timi. Trapezoidna struktura organiziranosti je nastajala v več razvojnih stopnjah in oblikah organiziranosti. Prva razvojna stopnja zajema tako imenovano deteljličasto obliko, druga razvojna stopnja predstavlja organiziranost v obliki satovja, v naslednji razvojni stopnji pa je prešla v obliko trapezoidne organiziranosti.
- *Mrežno strukturo organiziranosti* oblikujejo samostojne organizacije, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka ali storitve. Dinamična mreža je razmeroma nova oblika strukture organiziranosti. Značilnost te strukture je, da je v resnici nevidna. Bistvo te strukture so povezave organizacij, ki sodelujejo pri proizvodnji kompleksnega izdelka, storitve ali projekta preko računalnikov. V dinamično strukturo so povezani vsi v uresničevanje zahtevanega projekta vključeni udeleženci.
- *Virtualna struktura organiziranosti* je svojska oblika mrežne organiziranosti, ki povezuje večje število samostojnih organizacij pri proizvodnji virtualnih izdelkov ali storitev. Virtualno organiziranost omogoča sodobna informatika.
- *Procesno strukturo organiziranosti* oblikujejo procesi kot procesni timi in tudi drugi udeleženci organizacije. V procesih tako delujejo multidisciplinarni timi, ki so naravnani na naročnika – odjemalca in niso podrejeni funkcijam. Za posamezni proces v celoti skrbi tako imenovani skrbnik, ki je bodisi posameznik bodisi skupina.

Izbira in raba strukture organiziranosti je odvisna npr. tudi od razmer, v katerih organizacija posluje (Bavec 2007) (npr. Evropski uniji, ZDA ali Japonski itd.), zato zasledimo tudi druge, posebne oblike organiziranosti (npr. Cheabols, ki so značilne za Korejo; 7 S model ali Mintzbergov 5 S model v USA), TQM, Samo-usmerjevalni timi (EU in Japonska) ipd.

### ***2.5.3 Projektna struktura organiziranosti***

Projektna struktura organiziranosti se je pojavila kot oblika organizacijske strukture v ZDA konec šestdesetih let prejšnjega stoletja. V organizacijski literaturi je običajno opredeljena kot začasna organizacijska oblika in se kot takšna uporablja za izvedbo posamezne naloge ali projekta. Ideja projektne organiziranosti je zbrati najboljše strokovnjake v organizaciji za razrešitev določene kompleksne naloge v okviru določenih stroškov, v določenem času in ob določeni kakovosti. Ko je projekt končan, je projektni tim praviloma razpuščen. Zaradi tega projektno organiziranost označijo kot fleksibilno obliko organiziranja, s katero se v organizacijah lahko hitro prilagajajo spremembam v njihovem okolju. Najvišje razvita projektna struktura organiziranosti je čista projektna organiziranost, ki jo v organizacijah uporabljajo predvsem za izvedbo velikih in zapletenih projektov. V poslovnem ravnanju je zelo malo organizacij, v katerih bi za svoje delovanje uporabljali projektno strukturo organiziranosti kot primarno obliko organiziranosti (Potočan 2007, 18).

V večini organizacij imajo namreč stalno organizacijsko strukturo. Vsako uvajanje projektne organiziranosti pomeni za obstoječo organizacijsko strukturo novo razsežnost. Projektna organiziranost pomeni samostojno organizacijsko strukturo z različnimi pojavnimi oblikami. Organiziranje projektov predstavlja zavestno dejavnost oblikovanja organizacijske strukture z namenom doseganja projektnih ciljev in obsega, poleg oblikovanja projektne organizacijske strukture, tudi oblikovanje organiziranosti projekta. Organiziranje projektov lahko opazujemo z dveh vidikov. Prvi vidik predstavlja oblikovanje projektne organizacijske strukture, ki ustreza na eni strani strategiji in ciljem podjetja, na drugi strani pa obstoječim danostim organizacijske strukture v organizaciji. Drugi vidik organiziranosti projekta predstavlja oblikovanje poslovno-organizacijskega sistema medsebojne povezanosti in integriranosti v celoten managerski sistem organizacije (Kovač 2003, 26).

Poznamo več pojavnih oblik projektne organizacijske strukture. V osnovi različne oblike projektne strukture organiziranosti predstavljajo posamezne prilagoditve in izpeljanke med:

- izvajanjem projekta s pomočjo obstoječe strukture organiziranosti organizacije
  - to pomeni, da zaupamo izvajanju projektne naloge sodelavcem brez posebnega oblikovanja projektne strukture;

- in oblikovanjem samostojne projektne strukture organiziranosti, ki predstavlja avtonomno strukturo v obstoječi strukturi organiziranosti (prav tam, 27).

Uvajanje čiste projektne organiziranosti v obliki časovno omejenih timov predstavlja bodočo smer nadaljnega razvoja v strukturi organiziranosti organizacij. Zniževanje hierarhičnih ravni v organizaciji (ploska organiziranost – lean organisation) povzroči horizontalno porazdelitev odgovornosti na večje število sodelavcev. To izvedemo tako, da zadolžimo posameznega sodelavca za določeno nalogo – projekt.

Za uvajanje tako imenovane projektne mreže potrebujemo določene predpogoje organiziranosti. Osnovni predpogoj je nedvomno organizacijsko okolje v organizaciji. Po mnenju Kajzerja (1998, 46–49) je uvajanje projektne načina dela v birokratski organizaciji vselej tujek in bo to ostal tudi v prihodnje. Vse matrične, tenzorske in druge strukture organiziranosti, ki poskušajo razrešiti problem sožitja dveh (ali več) protislovnih pristopov, so se izjalovile, saj gradijo na protislovnih »teorijah«. Posledice so očitne: projekt se zaduši v birokratski organiziranosti ali pa projektna organiziranost razruši birokratsko. Vendar pa doslej niti v organizacijski praksi niti v teoriji organizacije ni bil razvit model, po katerem bi se lahko kakršen koli projekt uspešno »vrasel« v birokratsko organiziranost. Birokratski organizacijski model je po svoji naravi alopoietski, fleksibilni organizacijski model pa je avtopoietski. Birokratski model je usmerjen v učinkovitost, temelji na nezaupanju ljudi in zato na predpisovanju, poslušnosti in profesionalni rutini. V nasprotju s tem je fleksibilni organizacijski model usmerjen v uspešnost, temelji na zaupanju ljudi in zato na emancipaciji, avtonomiji, na etiki in kulturi organizacije. Projekti so zato postali temeljno sredstvo organiziranja, predstavljajo izjemno pomemben način ravnanja v organizacijah.

Turner (1993) je razdelil obstoječe oblike organiziranosti projektov na:

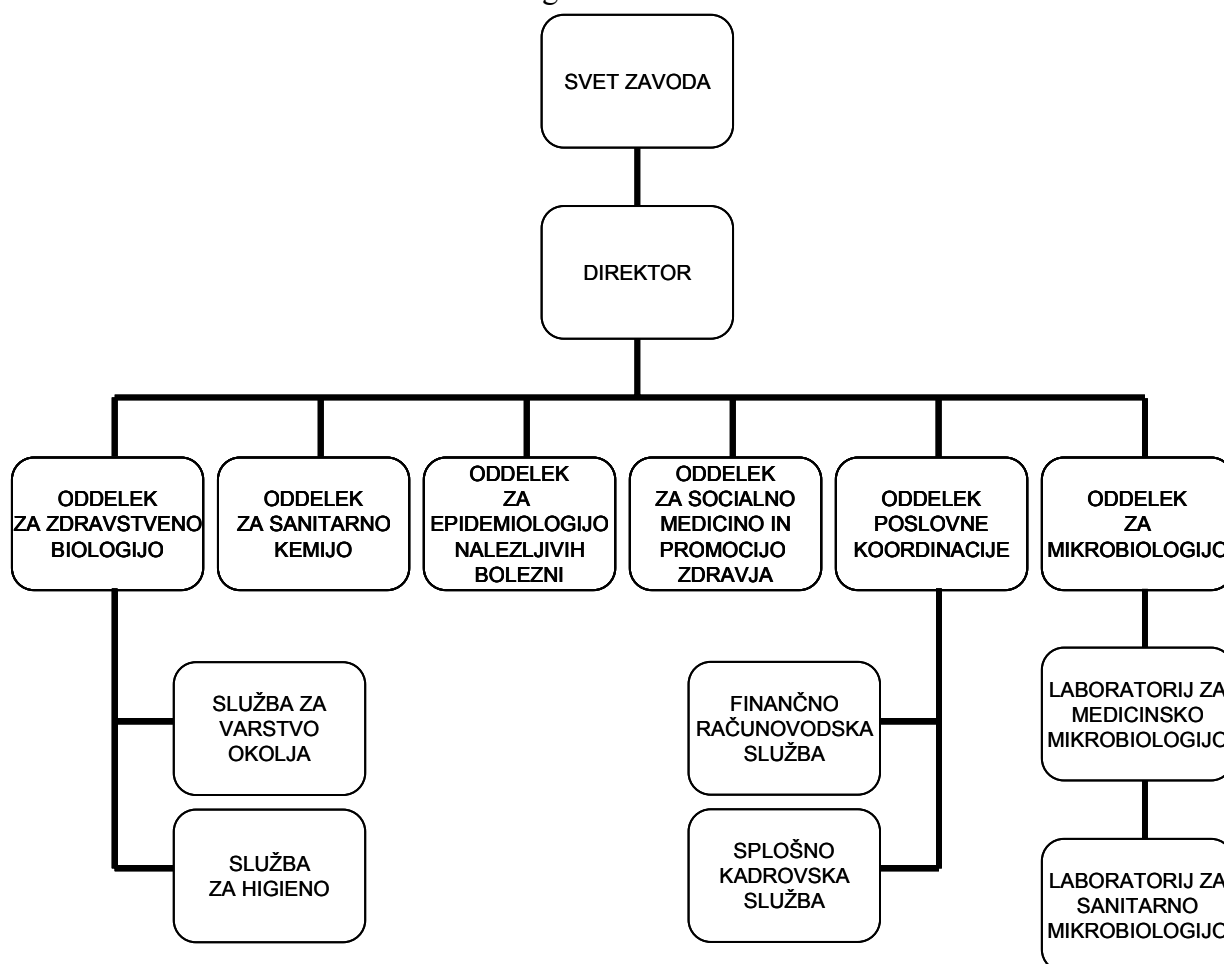
- funkcijsko izvajanje – projekt poteka v okviru obstoječe strukture organiziranosti v organizaciji in nima posebnega vodja za medsebojno povezovanje dejavnosti projekta;
- koordinacijsko matrico – obstaja samo koordinator med posameznimi izvajalci nalog; to obliko lahko enačimo z nemško različico t. i. vplivne projektne organiziranosti;
- uravnotežena matrična oblika – manager projekta deli odgovornost s funkcijskim managerjem (manager projekta je odgovoren za časovno in stroškovno razsežnost projekta, funkcijski manager za kakovost opravljenih nalog);
- matrična oblika – manager projekta odgovarja za celoten projekt (funkcijskemu managerju so člani projektne tima odgovorni zgolj disciplinsko);
- čista projektna organiziranost – obstaja samostojna struktura organiziranosti za izvedbo projekta (primerljivo s poslovno enoto).



Iz medsebojne primerjave med prednostni in slabostmi matrične in čiste projektne organiziranosti ne moremo oblikovati končnega stališča o primernosti posamezne oblike organiziranosti. Kovač (2003, 27) na podlagi izkušenj povzema, da je čista projektna organiziranost z vidika učinkovitosti veliko primernejša od matrične. Novejše smernice poudarjajo oblikovanje strukture organiziranosti na podlagi projektnih timov, torej uvajanje čiste projektne organiziranosti z omejenim rokom trajanja.

V vzorcu zavodov za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni v Republiki Sloveniji v naši raziskavi ter po pregledu njihovih spletnih strani (vir: <http://www.zzv-lj.si>; <http://www.zzv-mb.si>; <http://www.zzv-ce.si>; <http://www.zzv-kr.si>; <http://www.zzv-go.si>; <http://www.zzv-kp.si>; <http://www.zzv-nm.si>; <http://www.zzv-ms.si> in <http://www.zzv-ravne.si>) se skladno s prikazanimi teorijami o strukturah organiziranosti nakazuje prevladujoča tipična funkcijska struktura organiziranosti, kar prikažemo s primerom organiziranosti v Zavodu za zdravstveno varstvo Celje<sup>1</sup>.

**Slika 2.3** Značilna struktura organiziranosti zavoda



Vir: [www.zzv-ce.si](http://www.zzv-ce.si) (23. 1. 2009).

<sup>1</sup> Ostale strukture organiziranosti v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni v Republiki Sloveniji so dosegljive na njihovih spletnih straneh (za dva zavoda strukture organiziranosti niso grafično prikazane ampak zgolj opisno).

Struktura organiziranosti v organizaciji je pogosto omejena z razpoložljivostjo virov v spektru od čiste funkcionalne do čiste projektne organiziranosti in z množico matričnih struktur med obema skrajnostma. Na sliki 2.3 prikazujemo ključne, s projekti povezane značilnosti glavnih vrst organizacijskih struktur (PMBOK 2008, 28).

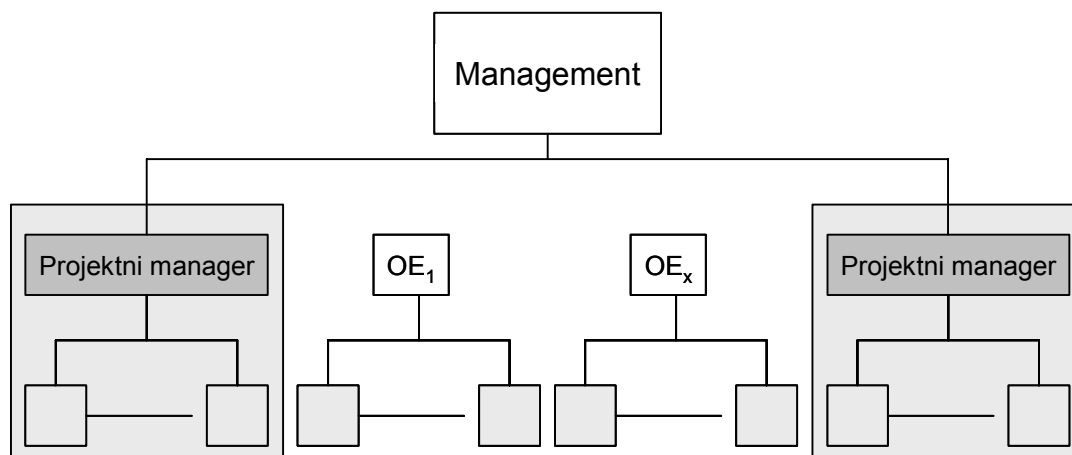
Čista projektna organiziranost ni enostavno dosegljiva, vendar je lahko zelo koristno uporabljena v organizaciji, v kateri so projekti ustaljen način poslovanja. V tej vrsti organiziranosti je projektni tim običajno, stalno in multidisciplinarno jedro, ki se premika od enega projekta do drugega. Pomanjkljivost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

**Slika 2.4** Organizacijska zgradba vpliva na projekte

Organizacijska zgradba	Funkcionalna	Matrična			Projektna
		Šibka matrika	Uravnotežena	Močna matrika	
Značilnosti projekta					
Pooblastila projektne vodje	Majhna ali nikakršna	Omejena	Nizka do zmerna	Zmerna do visoka	Visoka do skoraj neomejena
Razpoložljivost virov	Majhna ali nikakršna	Omejena	Nizka do zmerna	Zmerna do visoka	Visoka do skoraj neomejena
Kdo nadzoruje odobreni denar?	Funkcionalni manager	Funkcionalni manager	Kombinirano	Projektni vodja	Projektni vodja
Vloga projektne vodje	Delni delovni čas	Delni delovni čas	Polni delovni čas	Polni delovni čas	Polni delovni čas
Zaposleni pri vodenju projekta	Delni delovni čas	Delni delovni čas	Delni delovni čas	Polni delovni čas	Polni delovni čas

Vir: PMBOK 2008, 28.

Slika 2.5 Čista projektna organiziranost



Legenda: OE Obstoječe organizacijske enote

Vir: Hauc 2007, 333.

#### 2.5.4 Vodenje

Vodenje, pravilneje vodenje ljudi, je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge. Vodenje ljudi se ujema z voditeljsko vlogo managerjev. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1993, 475–477) pomeni vodenje glagolnik od voditi npr. uspešno vodenje podjetja; kolektivno vodenje ustanove; vodenje mladega človeka; vodenje poslovnih knjig itd. Voditelj je nekdo, ki vodi kako skupino, skupnost ali organizacijo. Voditi pomeni gibati se v določeni smeri, strokovno voditi delo / biti na najvišjem mestu pri usmerjanju dejavnosti: (a) kake skupine, skupnosti, organizacije; (b) kake delovne enote: voditi podjetje, šolo, tovarno, voditi prodajni oddelek, biti na najvišjem mestu pri odločanju o poteku česa. Voditi pomeni tudi delati, da kdo ravna v skladu z določenim ciljem. Vodja je tisti, kdor kaj vodi (z zgleodom ali nasveti). Vodja skrbi, da zadeva poteka po določenem načrtu.

Vodenje ljudi je ena od temeljnih nalog managerjev, ki morajo vplivati na zaposlene, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide ter uresničujejo cilje organizacije. V literaturi se včasih oporeka tej trditvi češ, da je vodenje pravzaprav voditeljstvo (leadership) in ločeno od managementa, da pa ga lahko podpira. Za uspešno vodenje poslov (npr. projektov) je treba znati voditi ljudi. Za uspešno vodenje ljudi pa je potrebno tudi voditeljstvo kot posebna sposobnost tistih, ki vodijo ljudi, da znajo pridobiti sodelavce in da so jim ti voljni slediti in delati z njimi in zanje (Kralj 2005, 443).

Možina (2002, 499) navaja, da se vodenje razlikuje od managementa. Vodenje je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem. Vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja

za doseganje ciljev organizacije. Biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager. Zaželeno je, da bi bilo oboje združeno v eni osebi, tj. v managerju.

Robbins (2001, 320) pa ugotavlja, da to ni enakomerno porazdeljeno, saj da pri ljudeh prevladuje ena ali druga značilnost, nikakor pa nista obe enakovredni. Značilnosti voditeljev naj bi bile npr. vizionarstvo, ustvarjalnost, prilagodljivost, inovativnost, pogumnost, praktičnost, je pobudnik sprememb in osebnostno močan. Managerje pa naj bi zaznamovale naslednje značilnosti: racionalnost, vztrajnost, realizem, analitičnost, strukturiranost, premišljenost, ugled in moč položaja.

Možina (2002, 500) opredeli tri oziroma štiri sestavine vodenja, ki so: vodja, skupina, posamezniki in okolje v organizaciji. O vodenju lahko govorimo le, če kdo vpliva na druge tako, da delujejo. Sporazumevanje med vodjo in timom mora zadovoljiti obe strani. Vodenje opredeli tudi kot možnost spodbujanja in pripravljanja ljudi, da bi si želeli bojevati se za skupne cilje. Gre za to, da ljudi pripravimo, da hočejo delati tako, da bodo skupni cilji doseženi.

Najboljši vodja je tisti, ki ima dovolj sposobnosti, da izzove ljudi, da delajo to, kar on želi, in dovolj samoomejevanja, da se ne vmešava medtem, ko to počnejo (Graham in Englund 2004, 187).

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

Zelo razširjen je koncept situacijskega vodenja (Hershey in Blanchard 1988), ki izhaja iz dveh značilnosti ljudi. Prva je zmožnost – posameznik ima več ali manj znanja in sposobnosti ter bolj ali manj obvlada posamezne veščine. Druga je voljnost, zavzetost – posameznik je bolj ali manj voljan poprijeti za delo, uvesti spremembo, opraviti vse potrebno. Iz tega sledijo štiri tipi vedenja ljudi, ki jim kaže prilagajati slog vodenja: najboljši so zmožni in voljni sodelavci; najmanj koristni za organizacijo so malo zmožni in malo voljni sodelavci; zmožne, vendar malo voljne sodelavce uspe sposoben vodja pridobiti in spodbuditi, da koristno delujejo za organizacijo; voljne, vendar še malo zmožne sodelavce dober vodja nenehno poučuje in usmerja, da bi postali bolj koristni za organizacijo (Tavčar 2002, 218).

Projektno vodenje je uporaba znanja, veščin, tehnik in orodij v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih (projektnih) zahtev. Projektno vodenje realiziramo z uporabo in integracijo procesov projektnega vodenja; ti so: zagon, načrtovanje, izvajanje,

spremljanje in nadzorovanje ter končanje. Projektni vodja je oseba, odgovorna za realiziranje ciljev projekta (PMBOK 2008, 8).

Po PMBOK (2000) in PMCD (2002) metodologiji so potrebna znanja, ki jih mora imeti manager projekta za uspešno vodenje projektov, združena v devet področij. Če želimo uspešno izvajati vodenje projektov, moramo pri definiciji procesov projektnega vodenja uporabiti znanja z naslednjih področij: management celovitosti projekta, management obsega projekta, management časa v projektu, management stroškov projekta, management kakovosti projekta, management ljudi v projektu, management tveganj projekta, management oskrbe v projektu. Ta področja povezujejo procese s skupnimi lastnostmi. Ti procesi pripadajo različnim procesom managementa projekta (Heldman 2002, 43).

Obstajajo tudi druge študije in raziskave, v katerih raziskovalci poskušajo identificirati kompetence, potrebne za managerje projekta. Učinkovit manager projekta je več kakor na primer odličen inženir; iz raziskav je razvidno, da tehnična znanja ne pomenijo tudi nujno uspešnega managerja projekta, čeprav gre za tehnični izdelek. Iz raziskav je poudarjeno, da je ključni dejavnik uspešnosti projekta entuzijazem managerja projekta. Gadeken (1997) je prepoznal šest kompetenc, ki izstopajo pri managerjih projekta:

- prepoznavanje skrbništva in poslanstva – prepoznavanje samega sebe kot odgovornega za projekt; zaznavanje problemov ali drugih zadev z vidika poslanstva organizacije;
- politični vidik – znanja o tem, kdo so najbolj vplivni udeleženci, kaj pričakujejo od projekta in kako z njimi ravnati;
- razvoj odnosov – pomeni podrobnejše spoznavanje investitorja projekta, uporabnikov projekta, pogodbenikov in pod pogodbenikov;
- strateški vpliv – zasnova koalicij in scenarijev za pomoč pri odpravljanju ovir in podporo vršnih managerjev;
- ocenjevanje osebnosti – identifikacija posebnih interesov, motivov, prednosti in slabosti udeležencev;
- usmerjenost k delovanju (akcij) – sprotna odzivnost na probleme in z občutkom na prioritetah.

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

### **2.5.5 Nadzorovanje**

Nadzorovanje je proces, v katerem ena ali več oseb pregleduje dosežke in ustrezno ukrepa. Nanaša se na presojanje pravilnosti poslovanja glede na zastavljene cilje in odpravljanje nepravilnosti. Temelji na nadzornih povratnih informacijah, delovnih navodilih in se uresničuje z izvedbo. V literaturi je za ta proces uporabljenih več izrazov s pomenskimi odtenki: nadzorovanje, nadzor, kontroliranje, presojanje, inšpiciranje ipd. (Kralj 2001, 14; 2005, 466). Merjenje in presojanje sta predpogoja za obvladovanje organizacije kot temeljne naloge managerjev, vendar pa nobenega dogajanja v organizaciji ne moremo obvladovati, če ne vemo, kakšno je in kolikšno je. Merjenje oziroma presojanje in popravno ukrepanje sta torej nujni vsebini obvladovanja organizacije (Tavčar 2006, 471).

Merjenje in nadzorovanje se nanaša na pridobivanje podatkov in informacij o uspešnosti poslovanja, ki so osnova za spremljanje strateških poslovnih odločitev. V organizacijah potrebujejo te podatke in informacije pri iskanju odgovorov na strateška vprašanja, kot tudi za spremljanje sprotnih, taktičnih in vnaprejšnjih odločitev. Informacije, s katerimi bi zagotavljali zanesljivo presojo uspešnosti poslovanja, naj bi bile kakovostne. Nove okoliščine poslovanje terjajo nove modele nadzorovanja uspešnosti poslovanja. Manj pomembni postajajo doslej uveljavljeni kazalniki poslovanja (predvsem finančni), narašča pa pomen nefinančnih kazalnikov (Tekavčič 2002, 665–692).

Trendi sodobnega razvoja nadzorovanja organizacije kot celote so lahko npr. tehnike TQM (Total Quality Management – management popolne kakovosti), management z »odprto knjigo«, analiza ekonomske dodane vrednosti (EVA – Economic Value-Added Analysis), kontrolni sistemi, s katerimi evidentiramo različne aktivnosti, potrebne za pripravo proizvodnih procesov in določitev stroškov za te aktivnosti (ABC – activity based costing), Controlling, Benchmarking (primerjalna/medorganizacijska ali medoddelčna presoja), Best Practices (metoda »najboljših možnih ustaljenih načinov ravnanja) in BSC (The Balanced Scorecard – uravnoteženi sistem kazalnikov) (prim. Bukovec 2004).

Nadziranje naj bi bil izrazito pozitiven proces, s katerim merimo doseganje smotrov in ciljev v interesu vseh udeležencev organizacije; zagotovo je slaba tista organizacija, v kateri je nadzorovanje sestavina prisile, manipuliranja, vohljaštva in tako naprej. Nadziranje je zbiranje in sporočanje informacij o uspešnosti in učinkovitosti delovanje organizacije odločevalcem, da ti primerjajo dosežene izide z načrtovanimi ter odločajo o morebitnih ukrepih (Tavčar 1997, 173–189).

Nadzorovanje je izredno pomemben del vsakega projekta, saj v največji možni meri vpliva na porabljeni čas, stroške in kakovost. Vključuje zbiranje, registriranje in sporočanje informacij v zvezi z izvajanjem projekta, ki managerju projekta omogočajo,

da na osnovi dobljenih informacij primerja dejansko stanje z načrtovanim ter v primerih, ko pride do odstopanj od plana, z ustreznimi ukrepi popravijo odstopanje. Končni rezultat nadzorovanja so ukrepi, ki zagotavljajo načrtovano izvedbo. Ukrepi so odvisni od tega, kako velike so potrebe po ukrepih, in od zmožnosti za njihovo izvajanje (Donnelly, Gibson in Ivancevich 1998, 241).

Nadzorovanje je tri stopenjski proces usmerjanja napredka k ciljem, merjenje, kaj ni bilo narejeno, in uveljavljanje popravilnih ukrepov za doseganje ali presežanje ciljev. Te tri stopnje – merjenje, vrednotenje (evalvacija) in popravki so opredeljeni kot:

- merjenje je določanje stopnje napredovanja k ciljem s pomočjo formalnih in neformalnih sporočil;
- vrednotenje (evalvacija) je določanje posledice in možnih načinov ravnanja ob zaznavnem odstopanju od načrtovane uspešnosti;
- popravki so izvajanje kontrolnih aktivnosti za popravljane neželenih trendov ali dajanje prednosti zaželenim trendom.

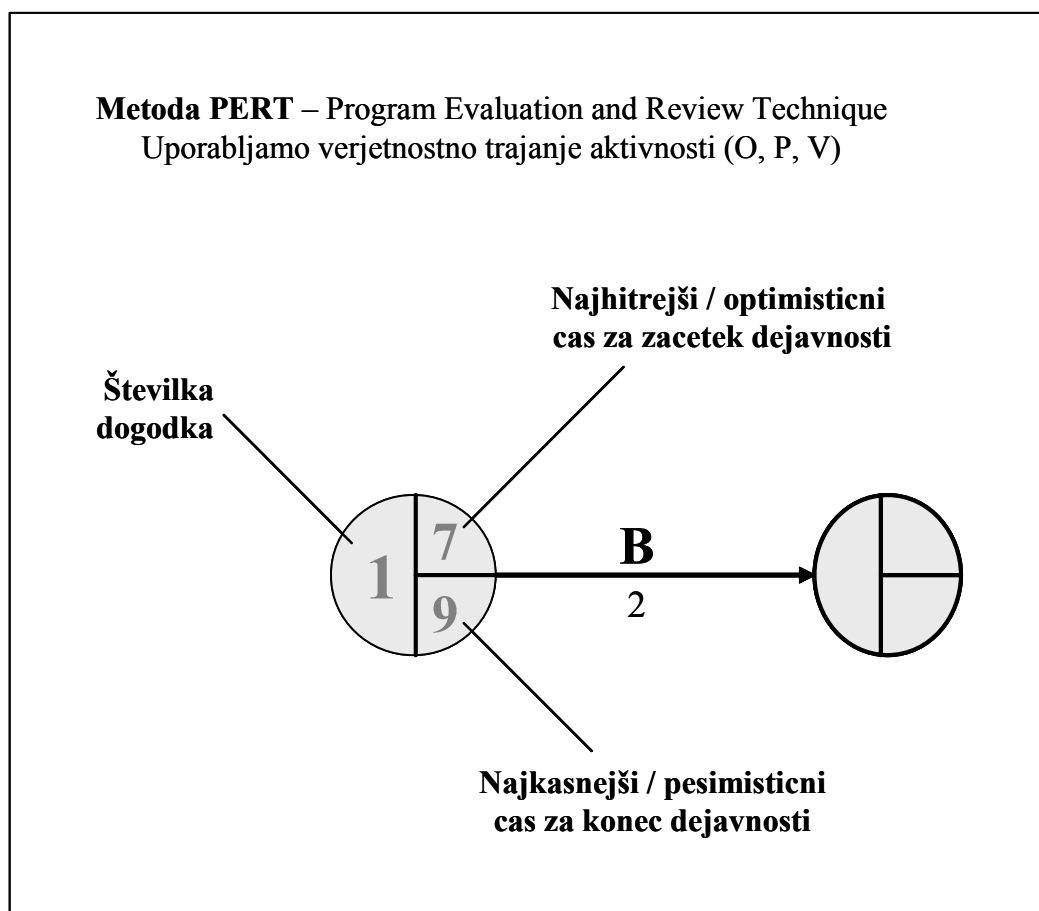
Manager projekta je odgovoren za snovanje in doseganje ciljev projektnega tima in ciljev ter smotrov organizacije (Kerzner 2003, 193).

Nadzorovanje projekta pomeni vplivanje na dejavnike, ki povzročajo spremembe v projektu, in nadzorovanje vpliva zaradi teh sprememb. Z nadzorovanjem projekta zagotavljamo, da so vse zahtevane spremembe in priporočeni korektivni ukrepi obravnavani po predpisanem postopku v procesu celovitega nadzorovanja sprememb. Z nadzorovanjem projekta obvladujemo tudi dejanske spremembe, ko se pojavijo. Nadzorovanje projekta je integrirano z drugimi kontrolnimi procesi (npr. na področjih znanja, procesov, trženja ipd.). Ker se spremembam ne moremo izogniti (so neizogibne), je vedno nujna (obvezna) takšna ali drugačna vrsta procesa za njihovo nadzorovanje (PMBOK 2008, 119).

Najpogostejši tehniki za načrtovanje in nadzorovanje projekta sta PERT in CPM (Tavčar 2002, 410).

PERT (*Program Evaluation and Review Technique*) je metoda za načrtovanje in nadzorovanje projektov. Razvili so jo leta 1958 v Združenih državah Amerike pri razvoju projekta rakete Polaris. Special project Office ameriške mornarice, svetovalno podjetje Booz Allen & co. Hamilton in Lockheed Missile Systems Division so s skupnim delom razvili to metodo. Hiter in zelo uspešen razvoj tega razsežnega in zapletenega projekta je povzročil, da so začeli to metodo uporabljati tudi na drugih področjih. V gospodarstvu in tudi v negospodarstvu so začeli z uporabo te metode kasneje.

Slika 2.6 Metoda PERT



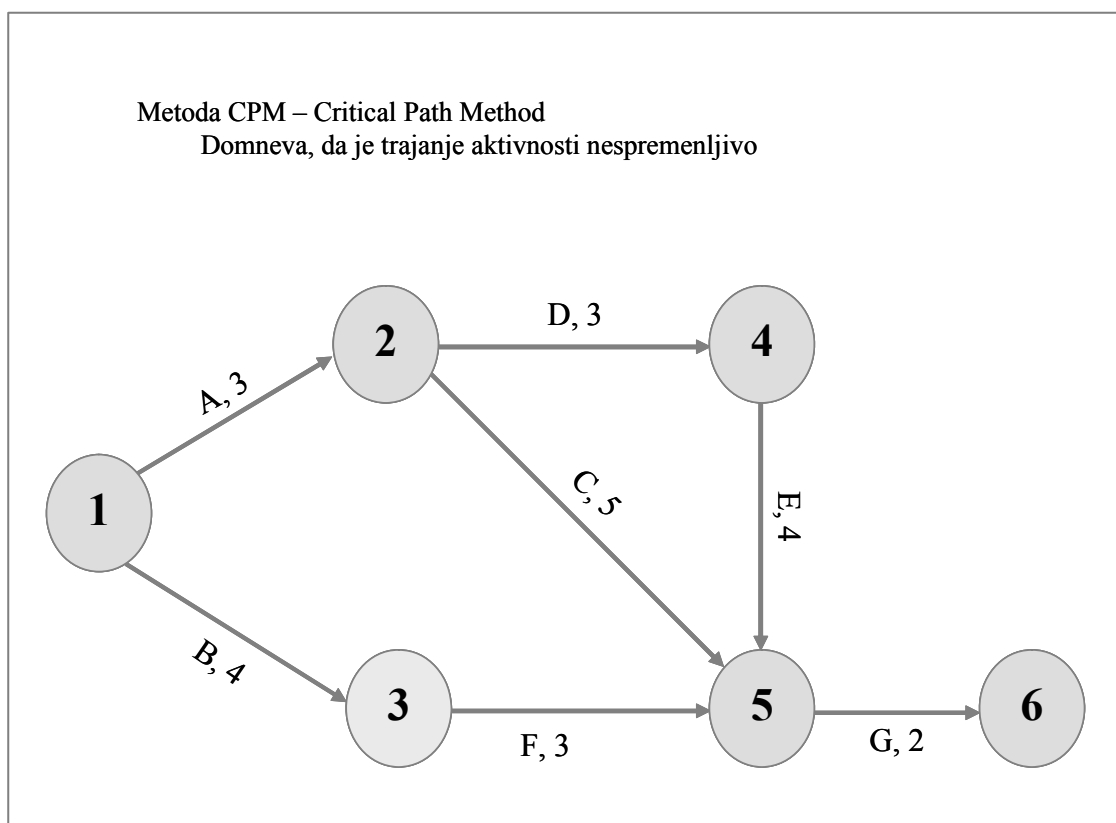
Vir: Meredith in Mantel 2000, 307.

Metoda je razmeroma preprosta v primerjavi z drugimi modeli operacijskih raziskav. Prav to daje metodi PERT v praksi posebne prednosti. Možnosti njene uporabe so izredno široke, od raziskovalnega in razvojnega področja preko gradbenih in investicijskih projektov do načrtovanja gledaliških predstav in študijskih programov (Meredith in Mantel 2000, 307–308).

CPM (Critical Path Method), metoda kritične poti izhaja, podobno kot metoda PERT, iz obvladovanja projektov. Projekt se pojavlja kot mreža podpornih aktivnosti z urejanjem in izvedbo. Urejanje se v tem primeru nanaša na seznam, popis, raspored, vozni red, plan, seznam ipd. Neizogibna je urejenost posameznih aktivnosti; medtem ko na primer ena aktivnost poteka, se naslednja ne more začeti, dokler prva ni dokončana. Načrt projekta je predstavljen kot mreža z naslednjim dogovorom: (1) *vozišče ali krog* (activity-on-node AON, circle), ki predstavlja aktivnost, in (2) *puščica* (arrow, activity-on-arrow AOA), ki povezuje vozišča oziroma sosednje aktivnosti. Aktivnosti vsebujejo potreben čas, sredstva in delovno silo.



Slika 2.7 Metoda CPM



Vir: Dilworth 2000, 521.

Bistvena razlika med metodama je v tem, da pri metodi PERT uporabljamo verjetnostni izračun (Dilworth 2000, 521).

## 2.6 Timsko delo

»Tim je skupina posameznikov, ki delajo skupaj pri uresničevanju skupnega cilja. Za člane tima je značilno, da sodelujejo pri odločanju in si pomagajo pri uresničevanju ciljev.« (Kralj 2003, 16)

Podobno Gido in Clements (1999, 110) definirata tim kot skupino posameznikov, ki delujejo soodvisno za doseganje skupnega cilja. Timsko delo predstavljajo skupni napor člani tima pri doseganju skupnega cilja. Učinkovitost projektnega tima ima velike učinke na uspešnost ali propad projekta.

Timsko ali ekipno delo je načrtno sodelovanje več delavcev ali strokovnjakov različnih strok, kjer vsak s svojim specifičnim deležem opravi določeno nalogo, prispevki vseh skupaj pa tvorijo celoto (Moreno in Moreno Toeman 2000).

Timi so del našega življenja. Živimo v družinah, hodimo v službo v podjetja, smo člani različnih institucij, društev itd. Kljub temu, da so timi različni in se pojavljajo v različnih oblikah, pa ločimo štiri značilnosti timov (Smith 2000, 2):

- vse time sestavljajo dva ali več posameznikov,
- vsi timi imajo pred seboj cilj in so avtonomni pri svojem delovanju,
- naloge članov tima so med seboj soodvisne in se znotraj tima dopolnjujejo,
- v vseh timih je prisotna želja po produktivnem učinku.

Timi so »instrumenti, s pomočjo katerih organizacija dosega želene rezultate s tem, da članom dovoli določeno sodelovanje pri odločilnem delu, kar jih motivira pri opravljanju naloge ali skupine nalog.« (Ashmos in Nathan 2002, 200–201)

Timsko delo je oblika dela, kjer so naloge dodeljene skupini kot celoti, ne pa določenemu posamezniku, in skupina sama prevzame odgovornost za porazdelitev delovnih nalog (Marchington 1992). »Torej timsko delo vključuje ne samo delegiranje nalog, ampak tudi voljo vodstva, da prepustijo del nadzora nad nalogami delovni skupini.« (Sparrow in Marchington 1998, 272)

Podobno definicijo timskega dela navaja tudi avtor Mayer (v Mayer et al. 2001), kjer timsko delo opredeljuje kot skupinsko delo samostojnih članov. Vsakdo ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene delovne naloge. Nihče ni nikomur podrejen ali nadrejen, vsakogar in vse skupaj pa obvezuje delovna naloga. Za pravi tim je značilno vzpostavljanje horizontalnih odnosov, ki temeljijo na jasni osebni in strokovni identiteti vsakega člana, a hkrati tudi na zmožnosti razumevanja drugačnosti vseh ostalih. Delo v timu tako združuje težko združljivi sestavini: zahtevo, da prevladujejo povezovalne sile, in nujnost, da se ohrani ter uporablja specifična različnost članov (Mayer et al. 2001).

Tim je manjše število ljudi z dopolnjujočimi se znanji, ki stremijo k skupnemu cilju oziroma k njegovi izvršitvi (Katzenbach in Smith 1998).

»Timsko delo je specifična delovna oblika, ki naredi posameznikove možnosti koristne, ker se kombinirajo z drugimi, slabosti pa se kompenzirajo. Time je smiselno oblikovati takrat, ko delovne naloge presegajo razpoložljive sposobnosti in jih je bolje rešiti le s skupnimi napor. Uspešni so takrat, ko nam uspe različne izkušnje in sposobnosti združiti v skupen delovni napor. Pri tem gre za nove in kompleksnejše naloge.« (Marzidovšek 2003, 8)

Podobno definicijo zasledimo tudi v knjigi Načela uspešnih in učinkovitih timov, kjer avtorja navajata, da tim oblikujemo takrat, ko so izčrpane enostavnejše in cenejše oblike in možnosti za sprejemanje odločitev ali razreševanje problemov (Erčulj in Marinšek 1997, 4).

Iz navedenih definicij je razvidno, da večina avtorjev pri timu in timskem delu poudarja skupni cilj in avtonomne posameznike s komplementarnimi znanji, ki se dopolnjujejo in si pomagajo na poti do skupnega cilja.

Tuckman (1965, 384–399) je definiral štiri stopnje razvoja projektnega tima: nastajanje (forming), viharjenje (storming), izvrševanje (norming) in ustalitev

(performing). Coob (2006, 92) je razvoj tima definiral v petih stopnjah; dodal je še stopnjo razpustitve (adjourning). V vsaki fazi razvoja tima je stopnje njegove uspešnosti različna, spreminja pa se tudi pripadnost članov tima glede na to, v kateri stopnji razvoja je tim. Uspešnost tima je odvisna od:

- nedvoumnega razumevanja ciljev projekta,
- jasnih pričakovanja vsakega posameznika in njegovih odgovornosti,
- usmerjenosti k izidom,
- visoke stopnje sodelovanja in
- visoke stopnje zaupanja.

Nekateri raziskovalci navajajo, da ni dokazov o tem, da oblikovanje timov delo izboljšuje (Salas et al. 1999). Večina organizacijskih teorij pa zagovarja prepričanje (Wisner in Feist 2001, 62), da je tim učinkovit mehanizem, ki povezuje organizacijske cilje. Prav tako so v znanih poslovnih revijah in drugi literaturi pogoste trditve, da pomeni uvajanje timskega dela za organizacijo vrednoto.

Tim spodbuja učinkovitejše učne vzorce, s katerimi organizaciji omogoča hitrejše odzivanje in večjo fleksibilnost v sodobnem konkurenčnem okolju. Tako se timska oblika dela opisuje kot »win–win« situacija za organizacije in posameznike, saj je učinkovitejša delovna metoda za organizacijo in povečuje zadovoljstvo zaposlenih pri delu. Tim velja tudi kot ključ k izboljšani kakovosti, ki oblikuje okolje, v katerem se učenje in dobri zgledi med člani tima prenašajo rutinsko, pa tudi spodbuja sodelovanje zaposlenih in njihovo opolnomočenje, kar pomeni, da so zaposleni bolj vključeni v sprejemanje odločitev pri delu, so bolj zadovoljni in pripadni organizaciji.

Mnoge raziskave so merile vpliv timskega dela na produktivnost, kakovost in zadovoljstvo zaposlenih, vendar rezultati raziskav oblikujejo nejasno sliko vpliva timskega dela (Wisner in Feist 2001, 62–64). Nekatere študije so našle pozitiven vpliv timskega dela, mnoge niso potrdile nikakršnega vpliva, nekaj pa jih je zagovarjalo celo negativen vpliv timskega dela na organizacijo/podjetje. Zmeda v rezultatih je posledica uporabe metod, s katerimi so vrednotili rezultate raziskav. Zaradi narave raziskovanja timskega dela raziskovalci nimajo ustreznih primerljivih podatkov pred organizacijskimi spremembami in po teh spremembah. Večina organizacij nima kontrolne skupine zaposlenih, ki bi jo primerjala s skupino, v katero organizacijske spremembe uvajajo. Dejstvo pa je tudi, da je večina raziskav kratkoročne narave, kar otežuje ocenitev dolgoročnih vplivov organizacijskih sprememb. Bel Atlantic raziskava (Wisner in Feist 2001) je bila edinstvena raziskava, kjer so bili raziskovalci ves čas na kraju organizacijskih sprememb. Raznovrstni podatki o produktivnosti, kakovosti in zadovoljstvu zaposlenih so bili na voljo raziskovalcem za zaposlene, ki so delali v timih, in tiste, ki v timsko delo niso bili vključeni. Podatki so bili zbrani pred uvajanjem timskega dela in devet mesecev po tem. Večino v raziskavi uporabljenih podatkov so v

organizaciji Bell Atlantic rutinsko zbirali in pregledovali za vsakega zaposlenega, kar je povečalo kredibilnost raziskave, v kateri je bil pozitiven vpliv uvedbe timskega dela potrjen.

Korenine timskega dela segajo v začetek devetnajstega stoletja, ko je bil sistem ameriških tovarn organiziran s t. i. »notranjimi pogodbami«, kjer so izkušeni obrtniki najeli, plačali in trenirali svoje delovne time po pogodbi z lastnikom. »Oblika timsko zasnovane organizacije je bila pojmovno in funkcionalno srce zgodnje ameriške industrializacije, v kapitalistični ureditvi pa je organizacija, zasnovana na timskem duhu, postala žrtev Tayloristične produkcije, kjer je bilo timsko delo javno prepovedano.« (Hanson 1998, 72–89; Bahor 2003). Razmah avtonomnih skupin je zaznati v petdesetih letih dvajsetega stoletja, njihov razcvet pa v devetdesetih letih dvajsetega stoletja.

Predhodniki današnjega timskega dela so bili krožki kakovosti. Oblikovanje timov se je začelo na Japonskem, ko so se zaposleni redno dobivali, da bi razreševali probleme v zvezi s kakovostjo in produktivnostjo. V letih 1970 in 1980 je postalo timsko delo prevladujoča oblika dela na zahodu. Najvišje razvita oblika so bili opolnomočeni, samsmerjajoči delovni timi, za katere je bilo značilno participativno vodstvo, deljena odgovornost, usmerjenost k nalogi ter sposobnost hitrega in ustvarjalnega odzivanja. V začetku je bilo timsko delo omejeno (koncentrirano) na izvedbeno raven izdelovalnih organizacij. Za nemoteno in produktivno delo je bilo treba organizacije preoblikovati ter na pravilen način vpeljati timsko delo z izobraževanjem vseh zaposlenih v organizaciji (Thorne in Smith 2000, 348–357; Rojšek 2001).

Timsko delo je danes nekaj, kar si prizadevajo uvesti in vzdrževati vsi, ki želijo preživeti na vedno zahtevnejšem trgu. Gre za proces, skozi katerega se ustvarja okolje, kjer zaposleni ne uporabljajo samo svojih rok ali samo glave, temveč za proces, ki ustvarja tako okolje, kjer bodo zaposleni izkoristili vse svoje potencialne. Timsko delo je tako bistveno več od tehničnega sodelovanja, skozi sinergične učinke in v krajšem času ter z manj stresnimi situacijami pa prinese veliko boljše rezultate. To se odraža tako v dobičku kot tudi v motivaciji zaposlenih (Dernovšek 2007).

## **2.7 Projektna pisarna**

Projekti postajajo z razvojem informacijsko-komunikacijske tehnologije vse zahtevnejši v smislu obvladovanja organizacijske kompleksnosti, odzivnosti na dogodke in kakovosti povratnih informacij o stanju realizacije. Glede na to, da so projekti po svoji definiciji začasna struktura organiziranosti, imajo praviloma drugačen tip organiziranosti kot klasične organizacije, zato jim te s svojimi organizacijskimi enotami ne morejo pomagati pri koordinaciji in usklajevanju. Pri vsakem kompleksnem projektu ali programu se zato že na začetku pokaže potreba po posebni podporni infrastrukturi ali

organizacijski enoti za podporo vodenju in usklajevanju projekta – projektni pisarni (Španič 2003, 46).

Projektna pisarna je organizacijska enota, v kateri zaposleni nudijo svetovalno, metodološko, informacijsko-komunikacijsko, administrativno, operativno, tehnično in izobraževalno podporo; izvaja neodvisne analize na podrobni ravni ter na ravni portfelja projektov (Premec 2002, 14).

Projektna pisarna kot središče managementa projektov v organizaciji služi za njihovo obvladovanje. Je vezni člen med izvajalci, skrbniki nalog in managementom projekta, zato jo je mogoče označiti kot informacijsko-komunikacijsko središče projekta. Projektna pisarna se pojavlja v različnih vlogah; v odvisnosti od namena in velikosti opravlja različne funkcije in naloge ter s tem podpira projekt organizacijsko, tehnično, informacijsko-komunikacijsko, s čimer ustvarja dodano vrednost managementu projekta, samemu projektu ali programu projektov (med seboj povezani projekti). Storitve projektne pisarne, s pomočjo katere se uresničujejo cilji projekta, so uporabne za vršni management (upravo), srednji in spodnji management (npr. vodje sektorjev, oddelkov, služb, referatov ipd.), vodje projektov oziroma podprojektov in druge notranje ali zunanje udeležence na projektih (Šarotar Žižek 2005, 202).

Položaj projektne pisarne, njena kadrovska zasedba in naloge, ki jih zaposleni v njej opravljajo, izvirajo iz njenih pristojnosti in odgovornosti, pri čemer je treba izpostaviti, da v projektni pisarni ne vodijo projektov, temveč svetujejo pri njihovem vodenju (Premec 2002, 14).

Osnovne storitve, ki naj jih projektna pisarna nudi, Light in Berg (2000, 2) razvrstita v štiri osnovne tipe:

1. storitve managementa projekta: izvajanje treningov, svetovanje, postavljanje praks in tehnik managementa projekta;
2. metode, procese in matrike odgovornosti: varovanje metodologij in standardov organizacije, ocenjevanje navodil in matrik odgovornosti;
3. posredovanje najboljših praks (best practices): dokumentiranje uspehov in neuspehov; poudarek naj bi bil bolj na iskanju najboljših praks izven organizacije kot na spremljanju internih;
4. ponovna uporaba: izgradnja in posodabljanje arhiva za vzorce planov projektov, ocen, planov tveganja ipd.

Obseg nalog, ki jih v projektni pisarni opravljajo, je lahko zelo obsežen. Tako lahko med naloge projektne pisarne uvrstimo (Crawford 2002, 367):

- strokovno pomoč managerju projekta, vodjem faz in projektnim skupinam,
- ugotavljanje, evidentiranje in nadzorovanje sprememb,

- dokumentiranje projektnega dela in vzdrževanje arhiva projektov (projektna dokumentacija, načrti, projektne mape, zapisniki sestankov, opisi, zahteve),
- spremljanje in evidentiranje časa ter obremenitve virov,
- spremljanje in evidentiranje dejanskih časov in stroškov,
- analizo stanja in pripravo poročil ter drugih informacij,
- pripravo možnih scenarijev napredovanja projekta,
- pripravo predlogov za obvladovanje tveganj,
- vzdrževanje podatkov o razpoložljivih kadrih,
- zagotavljanje informacij (znanj) o procesih (arhivih standardnih postopkov), standardih in metodologijah,
- pomoč pri uporabi informacijskih programskih orodij za obvladovanje projektov,
- svetovanje in usposabljanje izvajalcev aktivnosti projekta,
- management kakovosti projekta.

Obstaja veliko različnih modelov projektnih pisarn. Šajteglava (2003, 42) navaja naslednje: center za odličnost (glavna naloga je vzdrževanje standardov managementa projekta in pospeševanje njihove uporabe v organizaciji), pisarna za podporo projektom (poleg vzdrževanja in pospeševanja standardov ter najboljših praks managementa projekta aktivno podpira različne projekte tako, da za njih opravlja vsakdanja opravila, kot so posodabljanje projektnega plana in proračuna ...), pisarna za management projektov (v pisarni nudijo managerje projektov za projekte v celotni organizaciji, določajo plače in kariere managerjev projektov), pisarna za programski management (glavna naloga te pisarne je uveljavljanje najboljših praks managementa projektov in njihova podpora), odgovorna projektna pisarna (najstarejša oblika organiziranosti, ki je v celoti odgovorna za doseganje rokov, stroškov in kakovosti projekta, ki mu pripada).

Vzpostavitev projektne pisarne v ustaljeno poslovno okolje je dolgotrajen in drag postopek. Zato se moramo reorganizacije lotiti postopoma. Najprej je treba oblikovati tako imenovano pisarno za vodenje projektov, kar smo včasih poznali kot npr. službo za vodenje investicij. Tukaj se pripravljajo projekti s pristojnimi oddelki, ki jih nato izvajajo. Projektna pisarna ima v tem primeru vlogo nadzornika in pomočnika. Postopoma se projektni način dela z velikih investicij seli na redno delo. Takšna oblika organiziranosti poslovnega sistema je primerna za velika podjetja ter državno in občinsko upravo. Za mala podjetja ali tista, ki šele nastajajo, pa je priporočljivo, da se projektno reorganizirajo v določenem trenutku oziroma se dela projektno lotijo že ob vstopu na trg (Luznik 2006, 39–41).

Organiziranost projektne pisarne zahteva, da so vse stvari na enem mestu. Če pogledamo sliko vlog v projektno vodeni organizaciji, vidimo, da ima taka projektna organiziranost samo enega vodjo. Ta ne sme biti vodja nobenega projekta (potem ga ne

bi nihče nadzoroval), lahko pa je izvajalec. Vodja projektne pisarne je direktor organizacije. Kot zunanji opazovalec je neobremenjen s projektom in tako prej opazi morebitne napake. Če je organizacija zelo velika, nadzor nad projekti prevzamejo njegovi pomočniki, specializirani za posamezna strokovna področja. Vendar pa morajo občasno zamenjati področje nadzora, da ne zapadejo v ustaljene vzorce (Tajnikar 1993, 149–164).

Informacijski sistem, ki ga poimenujemo projektna pisarna, mora omogočati povezavo med vsemi podatki. Predvsem pa je namenjen poenostavitvi dela ter racionalizaciji stroškov in časa. Delovati mora kot intranet in ekstranet ter tako omogočati delo na daljavo. Vsebovati mora vse programe, ki jih je podjetje uporabljalo do zdaj: od finančno-računovodskega in trženjskega programa do sprejemne knjige, skladišča in tako naprej (Hauc 2007, 409).

## **2.8 Podporno okolja za management projektov**

V organizacijah so spoznali, da je njihovo uvajanje managementa projektov večinoma neuspešno, zato poskušajo uveljavljati sodobne pristope. Običajno so te ugotovitve posledica neuspešno izvedenega projekta in učenja iz projektov. Iz izidov študije, opravljene 1995 v Združenih državah Amerike na področju informacijske tehnologije, je razvidno, da je bilo 31 % projektov prekinjenih, več kot polovico projektov pa je za 189 % prekoračilo načrtovano prvotno oceno. Raziskava je bila opravljena v 1450 javnih in zasebnih organizacijah, da bi ugotovili vzroke za neuspešne projekte. Ugotovili so tri najpogostejše vzroke, zaradi katerih so bili projekti neuspešni. Najpogostejši razlogi za neuspeh so slabo načrtovanje projekta, slabo finančno obvladovanje in nezadostna vključenost ter šibka podpora v projekt vključenih vršnih managerjev (Whittaker 1999, 23–30).

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

Čeprav za vsak načrtovani projekt obstaja velika verjetnost, da bo uspešen, se pojavlja veliko razlogov, da ni tako. Ključne ovire so v slabih sestavinah podpornega okolja, ki izhajajo iz slabo opredeljenih ciljev (SMART), v nejasno definiranih pravilih in odgovornostih (matrika odgovornosti), slabi strukturi projekta (dvojnost poročanja in odgovornosti), slabem komuniciranju (razprava), slabem vodenju (verodostojnost in

poštenost), neprimernem vedenju in v odpuščanju članov tima (Gido in Clements 1999, 118–120).

Podporno okolje za uspešne projekte vsebuje naslednje sestavine in njihove povezave (Graham in Englund 2004, 5):

- spremembe k projektni strukturi organiziranosti,
- pomen projektov v strategijah organizacije,
- razumevanje vplivnosti vršnih managerjev,
- zavedanje o pomenu motiviranja za uspešnost projekta,
- razvoj ključnega tima za proces projekta,
- organiziranost za management projektov,
- razvoj informacijsko-komunikacijskega sistema za management projekta,
- razvoj plana za izbiro in razvoj managerja projekta,
- razvoj učeče se organizacije.

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

Pomen projektov v strategiji organizacije se kaže v njihovi vključenosti najbolj pomembne namere organizacije za bodočnost. Strateško odločanje je potrebno tedaj, ko nastopijo bistvene spremembe v okolju organizacije ali v njej sami. Praviloma vodi k večjim spremembam (Kralj 2005, 406). Eden izmed dejavnikov pri motiviranju članov projektnega tima je njihova seznanitev z vplivom projekta na strateške cilje organizacije. Strateški managerji naj bi sodelovali z ostalimi člani projekta pri razvoju strateškega pomena za projekte. Če namreč ni podpore vršnih managerjev, potem ga tudi drugi udeleženi ne bodo podpirali in najpogosteje bo končan še preden se je začel. S pomočjo vršnih managerjev se projekt povezuje s strateškimi namerami organizacije in razvije portfolijo projektov, ki se vključijo v plan. V mnogih organizacijah uporabljajo vršne managerje za management portfolija projektov in s tem zmanjšajo težave in zastoje.

Veliko najboljših praks na področju managementa projektov pogosto nima podpore vršnih managerjev. Veliko vršnih managerjev se ne zaveda, kako njihovo vedenje in obnašanje lahko vpliva (pozitivno ali negativno) na uspešnost projekta. Lahko pomagajo tako, da razvijajo podporni sistem projekta, ki vključuje naslednje dejavnosti:



pogajanje za določitev roka projekta, podpirajo kreativne procese, omogočajo dovolj časa za zasnovo načrtovanja projekta, odločajo o spremenjenih ciljih v projektu ter spreminjajo sistem nagrajevanja za motiviranje projektne delo. Vršni managerji odločajo tudi o tem, kdo bo vodja projekta in o razvoju njihovih karier.

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

Ključni tim je sestavljen iz ljudi, ki predstavljajo različne organizacijske enote (sektor, oddelek, referat) in so potrebne za dokončanje projekta. Ključni tim naj bi bil ustanovljen na začetku projekta, njegovi člani pa najbolj uspešni takrat, ko se projekt bliža koncu. Razvoj procesa ključnega tima in zagotavljanje njegovega delovanja je osnovno za skrajševanje časa trajanja projekta in za izogibanje nepotrebnim zastojem. Ključni timi se težko uveljavijo brez implicitne in eksplicitne podpore vršnih managerjev. V organizacijah, ki so uporabljale ključne time, so pogosto dosegali presenetljive izide. Uspešni projekti so dokončani s pomočjo projektne timov, ne s pomočjo vršnih managerjev. Projektne timi tako predstavljajo mejnik k post-birokratski organiziranosti.

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

funkcijski organiziranosti zato prihaja do izolacije projektov z ustvarjanjem birokratskih ovir med projektom in ostalimi funkcijami.

Razvoj informacijsko-komunikacijskega sistema za management projekta kaže, da način zbiranja podatkov in njihova uporaba vpliva na vedenje in obnašanje ljudi. Urejanje zadev in odločanje temelji na informacijah v sistem in na izkušnjah. Naslednja stopnja informacijskega sistema za management projektov je njihovo razširjanje med ostale udeležence. Informacije so ponavadi filtrirane in prirejene, zato je odločanje pomanjkljivo. Slabo komuniciranje vpliva na načrtovanje, zmanjševanje stroškov in kakovost projekta. Management informacijskega sistema projekta naj bi omogočal intenzivno komuniciranje med člani tima, med člani tima in ostalimi udeleženci, med vsemi managerji projektov in med managerji projektov ter vršnimi managerji. Belluzo 1996 (v Graham in Englund 2004, 7) priporoča takšen managerski informacijski sistem projekta, ki zagotavlja dostop do informacij kadar koli in kjer koli.

V projektu je komuniciranje ključna oblika projektnega tima, ki omogoča njegovo delovanje in razvoj, saj sta nenehno medsebojno obveščanje in izmenjavanje mnenj pogoja za sodelovanje in odločanje. Komuniciranje, pri katerem so člani tima enakopravni, imenujemo horizontalne oziroma lateralne komunikacije. Pri tem vsi člani tima neomejeno in nenadzorovano komunicirajo med seboj; vodja, ki predstavlja središče komuniciranja, pa nima posebne pozicije. Osnovo za komunikacijo v projektne timu zagotavljajo zaupanje, enakost in vzajemnost, s čimer se povečuje raven potrebnega vzdušja in ustvarjalnosti v timu (Lukin 2002, 31).

Izdelava plana za izbiro in razvoj managerja projekta je osnova za procese rasti v managementu projektov. Gadeken (1997) je ugotovil, da tehnično znanje ni najpomembnejša značilnost za uspešnega managerja projekta. Bistveno merilo za izbiro managerja projekta so njegove osebnostne lastnosti, med katerimi prevladuje entuzijazem, kreativnost, vizionarstvo, sistemskost in sistematičnost. Managerji projekta morajo imeti močne voditeljske sposobnosti, sposobnost za razvoj ljudi, odlične veščine komuniciranja, sposobnost obvladovanja stresa, znanja o razreševanju zadev in obvladovanje časa (time management) (Gido in Clements 1999, 85). Večina izobraževalnih programov za managerje projektov obsega pridobivanje znanj in veščin s področja tehnik načrtovanja, vedenjskih vidikov (timsko delo in sodelovanje z drugimi udeleženci), organiziranje projektov (odgovornosti in pristojnosti), osnove poslovanja (projekt je poslovni proces) in trženja (vidik pričakovanja in potreba kupca/odjemalca/investitorja).

Razvoj učeče se organizacije temelji na petih »učočih se strokah« v doživljenjskih programih učenja in udejanjanja (Senge 1994, 16), ki so: osebno izpopolnjevanje – učenje in povečevanje osebnih sposobnosti za doseganje zelenih izidov in ustvarjanje organizacijskega okolja, ki spodbuja vse udeležence k ciljem in smotrom, ki so jih izbrali; miselni modeli – vpliv na kontinuirano razjasnjevanje in izboljševanje naše

notranje podobe sveta in videnje, kako ta izoblikuje naša dejanja in odločitve; skupna vizija – snovanje občutka zavezanosti skupini, z razvijanjem skupne predstave o bodočnosti, ki si jo bomo prizadevali ustvarjati, in načela ter splošna vodila, s katerimi jo želimo dosežati; timsko učenje – preoblikovanje govornih veččin skupinskega mišljenja, da bi skupini ljudi omogočili boljše razvijanje inteligence in sposobnosti, kot ga daje seštevek nadarjenosti posameznih članov, in sistemsko razmišljanje – način razmišljanja o silah in njihovih medsebojnih relacijah, ki oblikujejo vedenje sistemov in izrazna sredstva za njihovo opisovanje in razumevanje.

## **2.9 Povzetek raziskav s področja managementa projektov v Republiki Sloveniji**

Veliki razširjenosti projektnega načina dela sledi tudi razvoj teorije managementa projektov. Sodobni management projektov se je začel razvijati v ZDA z velikimi vojaškimi projekti v petdesetih in šestdesetih letih prejšnjega stoletja. Eden izmed prvih strokovnih člankov s področja managementa projektov je izšel leta 1959 v Harward Business Review z naslovom *The Project Manager*. Vsebina članka, ki ga je napisal Paul Gaddis, je obsegala razmišljanje o delu managerja projekta (Cleland in Ireland 2004 v Kovač 2007, 11).

Avtorja Winter in Smith 2006 (v Kovač 2007, 12) navajata naslednje premike pri raziskovanju managementa projekta: (1) od koncepta življenjskega cikla projekta v smeri teorije kompleksnosti projektov in managementa projektov, (2) od koncepta projekta kot instrumentaliziranega procesa v smeri razumevanja projekta kot socialnega procesa, (3) od koncepta managementa projekta kot ustvarjanje izdelka v smeri pojmovanja managementa projekta kot instrumenta za ustvarjanje nove vrednosti, (4) od zelo ozkega razumevanja in konceptualizacije teorije managementa projekta v smeri multidisciplinarnе zasnove teorije o managementu projektov in (5) od razumevanja učenja managementa projekta kot usvajanja tehnik projektnega dela v smeri permanentnega procesa učenja.

Začetek pospešenega, in lahko trdimo tudi sodobnega, razumevanja teorije in prakse managementa projektov v Republiki Sloveniji pomeni leto 1970. Pred letom 1970 v vzajemnem katalogu (COBISS) lahko sicer zasledimo več kot 300 zadetkov s ključno besedo projekt, vendar zgolj desetino del, ki so s področja uvajanja metod in tehnik managementa projekta. Prvi avtorji del s področja managementa projektov pri nas v začetku 70. let prejšnjega stoletja so bili: Anton Hauc, Franjo Perič, Andrej Škarabot, Rudi Rozman, Štefan Ivanko, Štefan Kajzer, Ferdinand Marn idr. (Kovač 2007, 12–13).

Poslovno in družbeno okolje, v katerem danes delujejo podjetja in druge organizacije, sta se v zadnjih desetletjih močno spremenila. Novo stanje, izoblikovano kot odgovor na tranzicijske spremembe in prilagajanje hitro spremenljivim tržnim

razmeram po vključitvi Slovenije v EU pa tudi prej, od podjetij in drugih organizacij terja posebno – spremenjeno razmišljanje o njihovem razvoju in obstoju. Zaradi omenjenega postaja njihovo ravnanje v močno spremenjenih razmerah vse težje in zanimanje za spremenjene načine razvoja vse večje. V državnih, regionalnih, občinskih in podjetniških razvojnih programih, zasnovanih na podlagi strateških namer, pa je predvideno njihovo izvajanje prav s projekti (Kuhl 2005, 5).

Kljub temu pa je stanje managementa projektov v slovenskih podjetjih in drugih organizacijah slabo raziskano. Prisotnost projektne pristopa, obseg in kakovost uporabe programskih orodij do leta 2000 niso bili predmet empiričnega zbiranja podatkov in njihove analize, zato tudi ni bilo slike o dejanskem stanju.

Lukin (2002, 87–89) je leta 2000 izvedel raziskavo o stanju managementa projektov v 148 slovenskih podjetjih in drugih organizacijah. V njej je ugotovil, da se projekti vsaj občasno pojavljajo v skoraj celotni anketirani populaciji podjetij in organizacij (okoli 99 % vzorca). Pri večini se pojavljajo istočasno na več področjih; najpogosteje na področju investicij, nekoliko manj na področju informatizacije, raziskav in razvoja, novih izdelkov in storitev, kakovosti, še nekoliko manj na področju osvajanja tržišč, vzdrževanja, usposabljanja, novih tehnologij, najmanj pa na področju uvajanja inovacij, kadrovanja in ukinjanja proizvodnje. Večina (več ko 80 %) projektov ima identificiran cilj, ki je konkretno načrtovan izid, le polovico teh ciljev pa lahko ob koncu projekta ovrednotijo. Polovica vseh projektov ima cilje, ki so zasnovani na osnovi strategije podjetja. V približno polovici podjetij imajo delovno mesto manager projekta/vodja projekta, status katerega je v več kot polovici podjetij vsaj izenačen s statusom poslovno-funkcijskega vodje. Raven formalne izobrazbe managerja projekta je izredno visoka, saj jih ima skoraj 85 % vsaj visoko strokovno izobrazbo. Večina od njih pridobiva dodatna znanja s področja managementa projektov tako, da se samoizobražujejo in se udeležujejo seminarjev. Skoraj tri četrtine respondentov ocenjuje, da vršni management dejansko podpira management projektov, pri čemer je dejanska podpora ocenjena kot redna ali pogosta v skoraj 90 % odgovorov. Računalniške programe za management projektov uporabljajo v približno 15 % podjetij (večinoma MS Project), v nadaljnjih 15 % podjetij pa uporabljajo druge računalniške programe (Microsoft Word, Excel ipd.) kot orodje pri izvajanju projektov. Skupna ocena iz raziskave o uvajanju managementa projektov v slovenska podjetja kaže, da to izredno ugodno vpliva na poslovanje podjetij, saj so skrajšanje časa izvedbe, zmanjšanje stroškov, večjo kakovost, optimalno razporejanje zaposlenih, povečanje obsega poslovanja, pridobivanje znanj in izkušenj ter boljše izvajanje strategij podjetja anketiranci prepoznali kot poslovno ugodne in vplivne učinke v večini podjetij v zelo visokem deležu (odstotku).

Naslednja raziskava je bila opravljena leta 2001 v 109. največjih podjetjih v Sloveniji (Hauc, Kovač in Vrečko 2002, 10–18). Iz navedene raziskave lahko

ugotovimo zelo visoko stopnjo prisotnosti projektnega načina dela v slovenskih podjetjih. Ugotovili so relativno visoko stopnjo vključenosti vršnega managementa v proces odločanja o izvajanju projektov. Iz izidov lahko razberemo zelo nizko stopnjo formalizacije projektnega načina dela v slovenskih podjetjih. To pomeni, da se uporablja management projektov za izvajanje posameznih projektov. Torej je management projektov zelo slabo integriran v obstoječo organiziranost podjetij z vsemi elementi formalizacije. Ugotavljajo, da je najpogostejša oblika organiziranosti projekta v podjetju projektne tim (76 %). V večini vprašanih podjetij ne uporabljajo štabne oblike projektne organiziranosti. Ugotavljamo, da avtorji v tej raziskavi niso spraševali po obsegu usposabljanja in izobraževanja ter o materialnem in nematerialnem motiviranju izvajalcev projektov ter o njihovem morebitnem pozitivnem vplivu na uspešnost realizacije projektov.

Management projektov je bil vreden pozornosti raziskovanja tudi v malih slovenskih podjetjih. Kuhl (2005, 5–11) je opravil raziskavo, ki je temeljila na predpostavki, da v malih podjetjih obstaja nekako organiziran proces strateškega načrta in da s projekti izvajajo strategije njihovega razvoja. Ugotovil je, da se v malih podjetjih zaradi izvajanja trenutnega poslovanja in številnih omejitev srečujejo z ovirami, ki onemogočajo izvajanje strategij razvoja s projekti. Na podlagi analize raziskave trdi, da je pri usposabljanju in aktivnem delu po projektne načinu v malih podjetjih treba še veliko narediti. V vse več malih podjetjih prehajajo na organiziran projektne način. Zbrani podatki kažejo, da se projekti pojavljajo v več kot polovici malih podjetij. Nikoli ne vsebujejo strukturiranosti po fazah, ampak so zasnovani spontano na podlagi miselnih vzorcev lastnikov in upraviteljev malih podjetij. Najbolj je prisotna faza izvedbe, manj pa priprave, vodenja, nadzora in zaključka, kar kaže na to, da izvajanje navadno ni sproti nadzirano in sklenjeno s formalnim zaključkom, ki je pogoj za preverjanje dejansko doseženega cilja. Potrdil je domnevo, da v malih podjetjih obstaja projektne način dela, in to predvsem na operativni ravni. Management projektov je formalno slabo integriran v organiziranost malih podjetij z vsemi elementi formalizacije.

Po ugotovitvah iz raziskave, ki jo je opravil Kranjc (2006) in v katero je bilo vključenih 340 slovenskih podjetij, izhaja, da so v večini podjetij prepričani, da se v njihovem procesu uporablja projektne vodenje. Vendar pa je na vprašanje, kaj je projekt in kaj projektne pisarna, pravilno odgovorilo le pol odstotka vprašanih. Med njimi jih dobra polovica že ima projektne pisarno, samo polovica pa jo tudi dejansko uporablja. 82 odstotkov vprašanih je prepričanih, da je *projektne pisarna* programska oprema.

Na področju projektne managementa v slovenski javni upravi je v začetku leta 1999 Ministrstvo za notranje zadeve (Urad za organizacijo in razvoj uprave) vsem ministrstvom, njihovim organom v sestavi, vladnim službam in upravnim enotam posredoval vprašalnike, katerih namen je bil pridobiti generalno sliko o obsegu

projektne dela v državni upravi ter o potrebah in interesu državnih organov na tem področju. Iz prejetih odgovorjenih vprašalnikov iz okoli 46 % državnih organov ni bilo mogoče sklepati na celovito stanje na področju projektne dela v slovenski državni upravi. Pri nekaterih državnih organih je bil izkazan precejšen obseg projektne dela, pri nekaterih pa projektne dela skorajda ni bilo oziroma je obstajalo sorazmerno majhno število nalog, ki so jih izvajali na projekten način. V veliki večini primerov je bil močno izražen interes po usposabljanju in izpopolnjevanju za področje projektne dela. Iz posredovanih mnenj in predlogov pa je bila razvidna močna potreba po organiziranem vodenju skrbništva metodologije vodenja projektov v državni upravi, njenem uvajanju ter skrbi za njen nadaljnji razvoj in operacionalizacijo (Žurga 2003, 42).

Naslednjo raziskavo o managementu projektov v slovenski javni upravi je opravil Logar (2001) v drugi polovici leta 2000. Anketni vprašalnik je bil posredovan vsem ministrstvom, organom v sestavi, vladnim službam in upravnim enotam in so bili usmerjeni na višje upravne delavce na najbolj odgovornih mestih. Izpolnjene vprašalnike je posredovalo 336 višjih upravnih delavcev iz skoraj vseh ministrstev, vladnih služb in upravnih enot. Glavne ugotovitve iz raziskave so: naloge vodenja in sodelovanja v projektih skupinah predstavljajo okoli 19 % vseh nalog, kar kaže na to, da se večina nalog izvaja na neprojekten način; management projektov se v državni upravi še vedno uporablja kot tehnika dela parcialnih enkratnih nalog, predvsem s področja razvoja informacijske tehnologije; vršni management ne podpira dovolj uporabe managementa projektov in ga tudi premalo načrtno in aktivno uvaja v procese dela; ključni problem pri uvajanju managementa projekta je organiziranost državne uprave in ustreznost umestitev projektne organiziranosti v obstoječo strukturo organiziranosti in vodje projektov nimajo vseh potrebnih pristojnosti za učinkovito vodenje projektov, kar izhaja iz neustrezne strukture organiziranosti, s katero ni ustrezno razrešeno medsebojno prepletanje funkcionalnega in projektne načina obvladovanja organizacije. Raziskava je pokazala, da se management projektov uporablja predvsem kot metoda in tehnika, ki zagotavlja izvajalsko učinkovitost. Kot sredstvo za doseganje strateških in razvojnih ciljev pa v državni upravi še ni našlo ustrezne aplikacije.

Management projektov v neprofitnih organizacijah se vedno bolj uveljavlja. Ugotovili smo, da so bile raziskave v neprofitnih organizacijah opravljene predvsem v slovenski javni upravi (ministrstvih, organih v njihovi sestavi, vladnih službah in upravnih enotah), medtem ko so raziskave na področju posameznih dejavnosti oziroma panog slabo uveljavljene. To še posebej velja za zdravstveno dejavnost, kjer do sedaj v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni ni bilo opravljene nobene raziskave z vidika usposabljanja, projektne organiziranosti in motiviranja izvajalcev projekta. Obstaja zgolj splošna raziskava o stanju zdravstvenega sistema v Republiki Sloveniji,

kjer raziskovalci (Keber et al. 2003, 224) ugotavljajo, da se na področju načrtovanja, izvajanja, spremljanja in vrednotenja projektov ni posebej izoblikovala pomembna kadrovska struktura, ki bi sistematično in sistemsko izvajala projekte.

## **2.10 Povzetek teoretičnih ugotovitev**

V teoretičnem delu magistrske naloge smo obravnavali management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Najprej smo opredelili in predstavili pomen splošnega managementa in ugotovili, da sam pojav managementa ni novost, ampak se je začel že takrat, ko so začeli ljudje delati skupaj, da bi dosegali skupne cilje. Od na primer graditve egiptovskih piramid od 2500 let p.n.š. pa do dandanes je prišlo do korenitih sprememb tudi na področju managementa, ki so ga različni raziskovalci proučevali iz različnih zornih kotov. Najprej se je pojavil kot znanstveni management (vedenjske znanosti, naravoslovne znanosti, sistemski pristopi in kibernetika ter kontingenčni pristop, management kakovosti, učeča se organizacija), kasneje pa kot množica še drugih teorij in praks.

Ugotovili smo, da je projekt ciljno usmerjena, enkratna in iz množice soodvisnih aktivnosti sestavljena dejavnost, ki ima določen začetek in konec, omejena pa je s časom, poslovnimi prvinami in stroški. V domači in tuji strokovni literaturi smo zasledili še druge definicije projekta, ki pa vsebinsko in terminološko bistveno ne odstopajo od prej navedene ugotovitve.

Združitev predstavljenih pojmov o splošnem managementu in o projektu kot procesu in aktivnosti nam je pomagala do spoznanj o splošnih definicijah o managementu projekta. Definicija managementa projektov izhaja iz definicije managementa in projekta in ga najenostavnejše opišemo kot usklajevanje aktivnosti, ljudi in razmerij med njimi za učinkovito doseganje smotrov in ciljev projekta. Sistemski pogled na management projektov izhaja iz strategije organizacije ter njenega udejanjanja, za kar je treba povezati naloge načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja virov organizacije znotraj časovno omejenega obdobja. Sodila uspešnosti projekta določa njegov koristnik (kupec, odjemalec oz. investitor), kar pomeni prehod iz ustvarjanja poslov na ustvarjanje odnosov. Izmed mnogih spremenljivk za zagotavljanje uspešnosti poslovanja organizacije je tudi povezanost strateškega in projektnega managementa. S strateškim managementom celovito usmerjamo delovanje organizacije, medtem ko z managementom projektov poskrbimo za pravočasno izvedbo strategij.

Pri uvajanju projektnega dela v organizacijo je na splošno največja težava slaba priprava na projektne način delovanja. Planiranje projekta je določanje, kaj mora biti narejeno, s čim in kdaj, z namenom enovite odgovornosti, in obsega namen, program, urejenost, proračun, prognozo, organiziranost, politiko in standarde uspešnosti. Največji možni prihranki sredstev in virov so možni v fazah načrtovanja, razvojnega testiranja oz. pred zagonom procesov. Organiziranje projekta pomeni ustvarjanje medsebojnih

razmerij z urejanjem struktur in procesov za čim boljše delovanje organizacije ter za doseganje izidov. Strukture organiziranosti so najbolj ključna področja, pri katerih so spremembe nujno potrebne za uvajanje managementa projektov. Vsako uvajanje projektne organiziranosti pomeni namreč za obstoječo organizacijsko strukturo novo razsežnost, ki naj ustreza strategiji in ciljem organizacije, na drugi strani pa obstoječim danostim organizacijske strukture v organizaciji.

Uvajanje projektnega načina dela v birokratske organizacije, kar so npr. tudi javni zavodi, ni enostavno dosegljivo in zato imamo opravka z različnimi prilagoditvami že znanih struktur organiziranosti (npr. funkcijske ali produktne) v matrične oblike in do čiste projektne, ki se pojavlja kot bodoča usmeritev nadaljnjega razvoja v strukturi organiziranosti organizacij. Pri organiziranosti projekta se srečamo s timskim delom kot specifično delovno obliko, ki jo je smiselno oblikovati takrat, ko delovne naloge presegajo razpoložljive sposobnosti posameznika in jih je bolje opraviti le s skupnimi napori. Uspešnost tima je odvisna od različnih dejavnikov in vpliva na produktivnost, kakovost in zadovoljstvo zaposlenih, vendar ne obstajajo ustrezni primerljivi podatki pred njihovo uvedbo in po njih. Kakršno koli spremembo strukture organiziranosti spodbudijo in odobrijo zgolj vršni managerji. Naloge managerjev projekta se ujemajo z nalogami splošnih managerjev in se nanašajo na vodenje, nadzorovanje, načrtovanje in organiziranje. Vodenje ljudi je ena od temeljnih nalog managerjev projekta; znali naj bi vplivati na zaposlene v timu, jih usmerjati in motivirati, da ustrezno opravljajo svoje naloge ter z delom in poslovanjem dosegajo izide ter uresničujejo cilje organizacije. V strokovni literaturi je izražena dilema med vsebinsko obravnavo pojmov vodenje (leadership) in management. Pri izbiri managerja projekta naj bi bili usmerjeni predvsem k njegovim ključnim kompetencam.

Nadzorovanje projekta pomeni vplivanje ali odzivanje na dejavnike, ki povzročajo spremembe v projektu in na obvladovanje vpliva zaradi teh sprememb. Nadzorovanje projekta v največji možni meri vpliva na porabljen čas, stroške in kakovost in je integrirano v drugih nadzornih procesih (npr. na področju znanja, delavnih procesov, trženja in podobno). Kot najpogostejše tehnike za načrtovanje in nadzorovanje projekta veljata metodi PERT in CPM.

Pregled raziskav v Republiki Sloveniji s področja usposabljanja, organiziranosti in klime ter motiviranosti izvajalcev projekta kaže na to, da je stanje managementa projektov v slovenskih podjetjih in drugih organizacijah slabo raziskano. Do leta 2000 prisotnost projektne pristopa, obseg in kakovost uporabe programskih orodij niso bili predmet empiričnega zbiranja podatkov in njihove analize. Management projektov je bil vreden pozornosti raziskovanja predvsem v slovenskih pridobitnih podjetjih in v slovenski industriji. Ugotovili smo, da do sedaj v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni ni bilo opravljene nobene raziskave z vidika usposabljanja, projektne organiziranosti in motiviranju izvajalcev projekta. Raziskovalci so ugotovili, da



najpogostejši razlogi za neuspeh projekta tičijo v slabem načrtovanju, slabem finančnem obvladovanju in nezadostni vključenosti ter šibki podpori vršnih managerjev, vključenih v projekt. Ugotovili so, da so ključne ovire v slabih sestavinah podpornega okolja, ki izhajajo iz slabo opredeljenih ciljev, nejasno definiranih pravil in odgovornosti, slabe strukture organiziranosti projekta, slabega komuniciranja, slabega vodenje ter neprimerne vedenje in odpuščanje članov tima.

V naslednjem poglavju bomo predstavili empirično raziskavo o podpornem organizacijskem okolju za management projektov v devetih zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni v RS: v zavodih za zdravstveno varstvo Ljubljana, Maribor, Celje, Kranj, Nova Gorica, Koper, Novo mesto, Ravne na Koroškem in Murska Sobota. Ugotoviti nameravamo dejanski obseg podpornega organizacijskega okolja z vidika usposabljanja, struktur organiziranosti ter motiviranja in njihov vpliv na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.



### **3 EMPIRIČNI DEL**

Namen tega poglavja je predstaviti metodo, potek zbiranja podatkov in vzorec ter podati utemeljitve za izbiro načina zbiranja podatkov iz primarnih virov, vzorec za pojasnitev in utemeljitve statistične metode analize obdelave podatkov. Poglavje zaključujemo z ugotovitvami. Uvodoma želimo pojasniti, da smo se osredinili na primarne vire in zasnovo anketnega vprašalnika, s katerim smo na censusu zavodov za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni in znotraj vzorca zavodov na tiste zaposlene sodelavce, ki imajo izkušnje z delom na projektih. Po zaključku raziskave smo pregledali spletne strani zavodov za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni in ugotovili: 1) da so projekti omenjeni kot način dela in 2) da so podatki o vodenju, uspešnosti in izidih projektov pomanjkljivi s tega vidika, da je o njih npr. zgolj poročano (zaključen) ter o njihovih trenutnih potekih. Ni pa bilo dosegljivih podatkov, ki so bili za znanstveno analizo potrebni kot npr. usposabljanje izvajalcev iz managementa projektov, projektna organiziranost in motiviranje izvajalcev projektov, skupen odstotek uspešno realiziranih projektov, odstotek v izvajanju ali načrtovanju, vsebin o počutju izvajalcev, ter konkretnimi in preverljivimi cilji (ni npr. ocene investitorja o uspešnosti realizacije projektov). Za leto 2007, oz. v času opravljanja empirične raziskave, na spletnih straneh zavodov za zdravstveni varstvo na sekundarni ravni ni bila eksplicitno omenjena kultura za management projektov kot npr. motiviranje in počutje izvajalcev projektov ter s tem tudi odnosov in stališč do uspešnega projektnega načina dela. Tudi kvantifikacija in komparacija razpoložljivih podatkov in informacij na spletnih straneh zavodov za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, narejena post facto, ne dopolnjuje naših prvotnih ugotovitev o dostopnosti podatkov o usposabljanju izvajalcev iz managementa projektov, projektni organiziranosti in motiviranju izvajalcev za projektno delo.

Hipoteze smo oblikovali tako in z namenom empiričnega preverjanja s kompleksnimi statističnimi metodami. Vsekakor pa je lahko zanimivo za nadaljnje raziskovanje upoštevati možnosti npr. kakšen pomen pripisujejo zaposleni v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni projektnemu načinu dela, kateri dokumenti v organizaciji to podpirajo ipd., kar pa zahteva drugačno metodologijo.

Obdelani podatki so nam služili kot podlaga za zasnovo modela podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, ki bo predstavljen v naslednjem poglavju.

#### **3.1 Zbiranje podatkov in vzorec**

Podatke in informacije smo zbirali z anketnim vprašalnikom, s katerim smo pridobivali stališča in razmišljanje udeleženi. Pri sestavi vprašalnika smo izhajali iz namena raziskovanja, ciljev raziskovanja, aktualne literature in izidov dosedanjega

raziskovanja, kakor tudi znanstvenih metod, ki so bile uporabljene in navedene v predhodnih raziskavah. Vprašalnik vsebuje kombinacijo zaprtih vprašanj in ocenjevalno lestvico Likertovega tipa (1 – sploh ne drži, ..., 5 – popolnoma drži) z dodano možnostjo ponujenega odgovora »ne vem, ne morem oceniti«. Vsebinska vprašanja smo dopolnili še z osnovnimi socio-demografskimi podatki o anketiranih (priloga). V prvem delu anketnega vprašalnika smo preverili trditve, ki se nanašajo na izobraževanje in usposabljanje s področja managementa projektov v zadnjih petih letih. V drugem delu smo preverili trditve, ki se nanašajo na strukture organiziranosti dela. V naslednjem delu smo presojali trditve, ki se nanašajo na materialno in nematerialno motiviranje pri projektnem delu. V četrtem delu smo ocenili trditve, ki se nanašajo na realizacijo projektov v zavodu.

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

Empirično raziskavo smo izvedli v treh mesecih (maj–julij) leta 2007. Anketni vprašalnik smo skupaj s spremnim dopisom, v katerem smo nakazali namen ankete in s frankirano in naslovljeno povratno ovojnico razposlali na naslove 180 sodelavcev, ki so bili udeleženi pri delu na projektih. Prejeli smo 83 uporabnih in pravilno izpolnjenih vprašalnikov. Stopnja odzivnosti je bila 46,1 odstotna, kar smo ocenili kot primerno za nadaljnjo obravnavo.

#### *Vzorec*

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

uporabna in ni posegala v njihovo osebno integriteto, utemeljeno pričakujemo, da so bili njihovi odgovori iskreni.

### 3.2 Metodologija

Raziskava je zasnovana kot kvantitativna tehnika zbiranja podatkov. Kot način za zbiranje kvantitativnih podatkov smo izbrali anketo (Easterby-Smith Thorpe in Lowe 2005, 163-170). Statistično analizo smo izvedli s pomočjo programske opreme za analiziranje družboslovnih podatkov SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Raziskave smo se lotili s pomočjo opisne statistike, regresijske analize in faktorske analize. Prvi korak analize podatkov, ko so bili ti zbrani in urejeni, je obsegal prikaz osnovnih značilnosti strukture vzorca, kot npr: povprečje, standardni odklon in delež proučevane populacije. S faktorsko analizo smo ugotavljali, katere spremenljivke so medsebojno povezane ter pojasnjujejo in tvorijo naslednje dejavnike: usposabljanje izvajalcev projektov, projektna organiziranost in klima, motiviranje izvajalcev projektov, uspešnost realizacije projektov in počutje izvajalcev projektov. Z regresijsko analizo smo analizirali, kateri kazalniki med več neodvisnimi spremenljivkami: usposabljanje izvajalcev projektov, projektna organiziranost in klima in motiviranje izvajalcev projektov vplivajo na odvisno spremenljivko v regresijskem modelu, ki je uspešnost realizacije projektov. V nadaljevanju bomo na kratko predstavili omenjeni analizi in povedali, kaj nam omogočata.

#### *Faktorska analiza*

Faktorska analiza je ena izmed metod za redukcijo podatkov. Pri faktorski analizi gre za študij povezav med spremenljivkami tako, da poizkušamo najti novo množico spremenljivk, ki predstavljajo to, kar je skupnega opazovanim spremenljivkam. Z drugimi besedami: faktorska analiza poskuša poenostaviti kompleksnost povezav med množico opazovanih spremenljivk z razkritjem skupnih razsežnosti ali faktorjev, ki omogočajo vpogled v osnovno strukturo podatkov. Metoda je uporabna v vseh tistih primerih, ko zaradi različnih vzrokov neposredno merjenje neke spremenljivke ni možno. V tem primeru merimo samo indikatorje pojma oziroma konstrukta. S faktorsko analizo nato ugotovimo, ali je zveze med opazovanimi spremenljivkami (ali indikatorji) moč pojasniti z manjšim številom posredno opazovanih spremenljivk ali faktorjev.

#### *Regresijska analiza*

Regresijska analiza je statistična metoda, ki nam pomaga analizirati odnos med odvisno spremenljivko ter eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. Pri regresijski analizi najprej postavimo teoretične predpostavke o odnosih med spremenljivkami oziroma postavimo *regresijski model*. Ta model nato testiramo na določenem vzorcu. S pomočjo regresijske analize ocenimo parametre regresijskega modela in statističen

pomen tega modela. Poleg te, *opisne* vloge pa ima regresijska analiza še *napovedovalno* vlogo. Ko smo namreč določen regresijski model sprejeli in ocenili njegove parametre, lahko iz vrednosti neodvisnih spremenljivk napovemo vrednost odvisne spremenljivke.

### *Konstrukcija Likertove lestvice*

Likertovo lestvico konstruiramo iz večjega števila spremenljivk, ki vse merijo isti koncept. Merjeni koncept želimo zaobjeti v eno samo spremenljivko, ki jo konstruiramo na naslednji način: vrednosti vseh spremenljivk, ki jih vključimo v konstrukcijo nove spremenljivke, seštejemo ter dobljeno vsoto delimo s številom spremenljivk.

### *Multipla regresija*

Regresijska funkcija  $Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_mX_m + E$  nam kaže, kakšen bi bil vpliv spremenljivk  $X_1, X_2, \dots, X_m$  na spremenljivko  $Y$ , če razen teh vplivov ne bi bilo nobenih drugih vplivov. Spremenljivke  $X_1, X_2, \dots, X_m$  so neodvisne spremenljivke, spremenljivka  $Y$  je odvisna spremenljivka,  $E$  pa je slučajni vpliv ali člen napake, ki mu včasih rečemo tudi motnja ali disturbanca.

*Determinacijski koeficient* ali kvadrat multiplega koeficienta korelacije nam pove stopnjo pojasnjene variance odvisne spremenljivke z neodvisnimi spremenljivkami.

Znotraj multiple regresije imamo na voljo več metod. V nalogi je uporabljena *metoda 'enter'*, ki analizira hkraten vpliv vseh neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko. To pomeni, da v končnem regresijskem modelu analiziramo vpliv vseh vključenih neodvisnih spremenljivk na odvisno spremenljivko ne glede na to, ali je vpliv posamezne neodvisne spremenljivke statistično značilen ali ni.

## **3.3 Opis spremenljivk**

### **3.3.1 Neodvisne spremenljivke**

V raziskavi nastopajo naslednje neodvisne spremenljivke:

- Lokacija zavoda.
- Sodelovanje na projektih v zadnjih petih letih.
- Vodenje projektov v zadnjih petih letih.
- Spol.
- Starost.
- Delovna doba na zavodu.
- Dosežena izobrazba.

Neodvisne spremenljivke, ki smo jih merili s posameznimi indikatorji, so naslednje:

- Usposabljanje izvajalcev projektov:

- Zavod spodbuja in podpira zaposlene pri nadaljnem izobraževanju s področja managementa projektov.
- Zavod spodbuja in podpira zaposlene pri usposabljanju s področja managementa projektov.
- Zavod v svoje delo vključuje strokovnjake s področja managementa projektov.
- Zavod za zdravstveno varstvo ima dobro založeno knjižnico s strokovno literaturo s področja managementa projektov.
- Zavod omogoča zaposlenim dostop do najnovejših programskih orodij za management projektov (npr. SPJ ipd.).
- Zavod spodbuja izmenjavo mnenj o projektih med zaposlenimi.
- Zavod omogoča zaposlenim, da predstavljajo svoje dosežke pri posameznih projektih.
- Zavod svoje znanje in izkušnje iz prejšnjih projektov uspešno prenaša v nove projekte.
- Zavod se redno prijavlja na različne razpise za pridobitev projektov (lokalne, regionalne, državne in evropske).
- Zavod podpira sodelovanje z zunanjimi institucijami pri skupnih projektih.
- Projektna organiziranost in klima:
  - Večina odločitev pri projektih se opravi na nižjih ravneh organiziranosti (npr. oddelkih ali službah).
  - Odločitve pri posameznem projektu vplivajo na delovanje drugih organizacijskih enot (npr. oddelkov ali služb).
  - Večino odločitev na nižjih ravneh organiziranosti pri posameznem projektu mora potrditi izvršni management.
  - Status vodje projekta je v primerjavi s statusom vodje organizacijskih enot (npr. oddelka ali službe) enak.
  - Moč, ukazovanje, informacije ter finančna sredstva pri projektu izhajajo iz izvršnega managementa.
  - Vodja projekta ima popolno avtonomijo pri razpolaganju s financami, kadri in pri izvedbi projekta.
  - Sodelavci na projektu so funkcijsko in programsko ločeni od ostalih sodelavcev.
  - Struktura organiziranosti na zavodu je izrazito hierarhična.
  - Uspešnost pri kandidiranju za razpisane projekte.
  - Uveljavljenost projektnega načina dela v zavodu.
  - Podpora vodstva zavoda projektneemu načinu dela.

- Motivacija zaposlenih za projektno delo.
- Motiviranje izvajalcev projektov:
  - Zavod spodbuja svoje zaposlene, da pridobivajo projekte na razpisih.
  - Zavod primerno nagrajuje zaposlene, ki so pridobili kakšen projekt.
  - Delo na projektu se obravnava kot dodatno delo, ki se posebej ovrednoti.
  - Sodelavci na projektu lahko samoiniciativno odločajo o razporedu delovnega časa oz. prihodu in odhodu v službo.
  - Zavod spodbuja delovanje sodelavcev v mednarodnih projektih s svojo infrastrukturo (potni stroški, obiski, predstavitve, programska in strojna oprema).
  - Zavod ima na voljo prostore, kjer se lahko člani projektnega tima neformalno družijo.
  - Za delo v projektu se samoiniciativno odloči vsak posamezno, brez pogojevanja.
  - Zavod tiste, ki so se s svojim delom posebno dokazali pri pridobivanju in izvedbi projektov, javno pohvali.
  - Zavod spodbuja in pomaga svojim zaposlenim pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektih (objave, mediji, konference itd.).

### ***3.3.2 Odvisne spremenljivke***

V raziskavi nastopajo naslednje odvisne spremenljivke:

- Izvedba projektov s področja 'Raziskave in razvoj'.
- Izvedba projektov s področja 'Uvajanje inovacij'.
- Izvedba projektov s področja 'Izobraževanje in usposabljanje'.
- Izvedba projektov s področja 'Informacijsko-komunikacijsko področje'.
- Izvedba projektov s področja 'Kadrovanje'.
- Izvedba projektov s področja 'Kakovost'.
- Izvedba projektov s področja 'Razvijanje in uvajanje novih storitev'.
- Izvedba projektov s področja 'Razvijanje in uvajanje novih tehnologij'.
- Izvedba projektov s področja 'Investicije v opremo ali stavbe'.

Odvisne spremenljivke, ki smo jih merili s posameznimi indikatorji, so naslednje:

- Uspešnost realizacije projektov:
  - Projekti v zavodu se praviloma zaključijo v zastavljenih rokih.
  - Poraba sredstev pri posameznem projektu se ujema s predvidenimi sredstvi za ta projekt.



- Zaradi dela na projektih se zaposleni manj časa posvečamo ostalim zadolžitvam.
- Naročniki/investitorji so lahko zadovoljni z doseženimi rezultati pri projektu.
- Projekti na zavodu se zaključijo uspešno.
- Rezultati projektov prinesejo zavodu neko dodano vrednost.
- Rezultati projektne dela izboljšujejo delovanje zavoda.
- V okviru projektov dosegamo zastavljene cilje.
- Rezultate, ki jih dosežemo v okviru projektne dela, bi težko dosegli na drugačen način.
- Počutje izvajalcev projektov:
  - Ko delam na projektu, sem bolj ustvarjalen/na kot pri ostalih zadolžitvah na zavodu.
  - Delo na projektu mi nudi večje zadovoljstvo kot ostale zadolžitve na zavodu.
  - Projektno delo ustvarja na zavodu prijetno delovno klimo.
  - Delo na projektu opravljam z veseljem.

### 3.4 Izidi analize

#### 3.4.1 Struktura vzorca

**Tabela 3.1** Zavod za zdravstveno varstvo

Zavod za zdravstveno varstvo	n	%
Celje	14	16,9
Koper	14	16,9
Kranj	10	12,0
Ljubljana	3	3,6
Maribor	10	12,0
Murska Sobota	10	12,0
Nova Gorica	14	16,9
Novo Mesto	6	7,2
Ravne na Koroškem	2	2,4
Skupaj	83	100,0

V raziskavi so sodelovali zaposleni v devetih zavodih za zdravstveno varstvo. V vzorcu so v največji meri zastopani zavodi za zdravstveno varstvo v Celju, Kopru in v Novi Gorici. Iz vsakega od teh treh zavodov je v raziskavi sodelovalo 14 zaposlenih (posamezen zavod predstavlja 16,9 odstotkov vzorca).

**Tabela 3.2** Spol

Spol	n	%
Moški	15	18,1
Ženski	68	81,9
Skupaj	83	100,0

V vzorec je bilo vključenih 15 moških (18,1 odstotkov vzorca) in 68 žensk (81,9 odstotkov vzorca).

**Tabela 3.3** Starost in delovna doba na zavodu

Starost/doba v letih	n	povprečje	st. odklon
Starost	81	42,93	8,04
delovna doba na zavodu	81	14,03	8,26

V povprečju so zaposleni v zavodih, ki so sodelovali v raziskavi, stari skoraj 43 let in so v zavodih v povprečju zaposleni 14 let.

**Tabela 3.4** Dosežena izobrazba

Izobrazba	n	%
Srednja šola (štiri- ali petletni program)	5	6,0
Višja šola	8	9,6
Visoka strokovna šola	14	16,9
Specializacija po visoki strokovni šoli	2	2,4
Univerzitetna izobrazba	23	27,7
Specializacija po univerzitetni izobrazbi	15	18,1
Magisterij znanosti	12	14,5
Doktorat znanosti	4	4,8
Skupaj	83	100,0

Največ zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, in sicer 27,7 odstotkov, ima doseženo univerzitetno izobrazbo. Po pogostosti sledijo zaposleni s specializacijo po univerzitetni izobrazbi (18,1 odstotkov), zaposleni z visoko strokovno šolo (16,9 odstotkov) in zaposleni z magisterijem znanosti (14,5 odstotkov).

**Tabela 3.5** Sodelovanje pri projektih in vodenje projektov

Sodelovanje/vodenje	n	povprečje	st. odklon
Sodelovanje pri projektu	81	4,23	3,85
Vodenje projekta	83	1,34	2,36

V zadnjih petih letih so zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, v povprečju sodelovali pri 4,23 projektih in vodje projektov v povprečju pri 1,34 projektih.

Precej zaposlenih v zadnjih petih letih ni vodilo nobenega projekta. Delež tistih zaposlenih, ki so v zadnjih petih letih bili vodje pri vsaj enem projektu, in delež tistih, ki v tem času niso vodili nobenega projekta, je prikazan v tabeli 3.6.

**Tabela 3.6** Vodenje projekta

Vodenje projekta	n	%
Ni vodil/a projekta	44	53,0
Vodil/a projekt	39	47,0
Skupaj	83	100,0

V zadnjih petih letih je vsaj en projekt na zavodu vodilo 39 zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, kar predstavlja 47 odstotkov vzorca. V tem času ni vodilo nobenega projekta 44 zaposlenih oziroma 53 odstotkov vseh, ki so sodelovali v raziskavi.

### **3.4.2 Usposabljanje izvajalcev projektov**

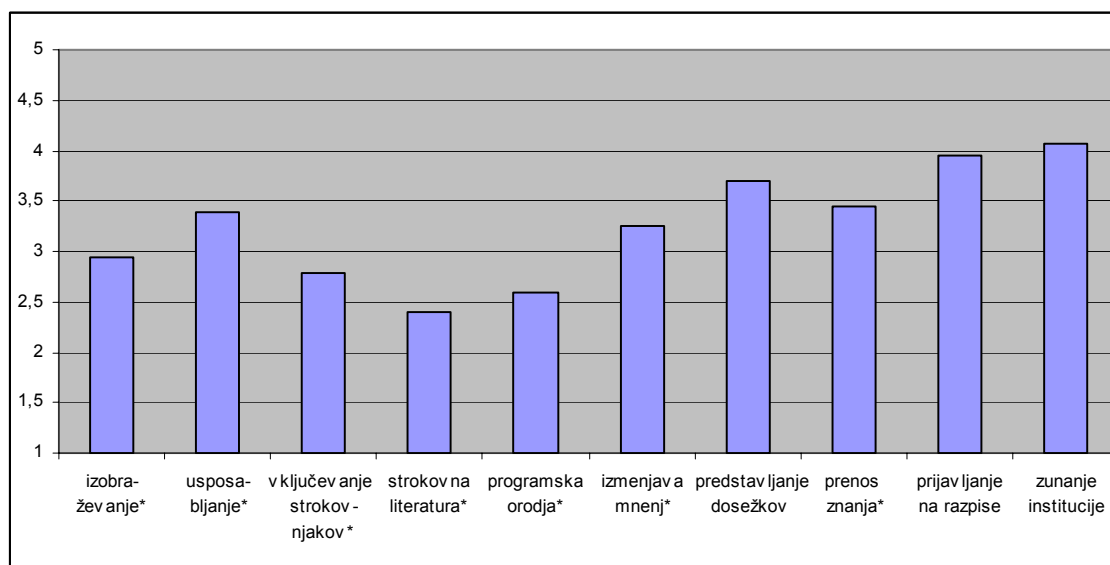
V tabeli 3.7 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo obseg usposabljanja in izobraževanja s področja managementa projektov na zavodih v zadnjih petih letih.

Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke 'usposabljanje izvajalcev projektov', ki meri obseg usposabljanja in izobraževanja zaposlenih s področja managementa projektov. Trditve, ki so bile na osnovi predhodne analize izbrane in uporabljene pri konstrukciji te spremenljivke, so v tabeli 3.7 označene z zvezdico.

**Tabela 3.7** Usposabljanje izvajalcev projektov

Trditvev	n	Povprečje	St. odklon
Zavod spodbuja in podpira zaposlene pri nadaljnem izobraževanju s področja managementa projektov ( <i>izobraževanje</i> ).*	81	2,94	1,22
Zavod spodbuja in podpira zaposlene pri usposabljanju s področja managementa projektov ( <i>usposabljanje</i> ).*	80	3,38	1,15
Zavod v svoje delo vključuje strokovnjake s področja managementa projektov ( <i>vključevanje strokovnjakov</i> ).*	78	2,78	1,36
Zavod za zdravstveno varstvo ima dobro založeno knjižnico s strokovno literaturo s področja managementa projektov ( <i>strokovna literatura</i> ).*	74	2,39	1,23
Zavod omogoča zaposlenim dostop do najnovejših programskih orodij za management projektov (npr. SPJ ipd.) ( <i>programska orodja</i> ).*	67	2,60	1,27
Zavod spodbuja izmenjavo mnenj o projektih med zaposlenimi ( <i>izmenjava mnenj</i> ).*	81	3,26	1,08
Zavod omogoča zaposlenim, da predstavljajo svoje dosežke pri posameznih projektih ( <i>predstavljanje dosežkov</i> ).	83	3,70	1,06
Zavod svoje znanje in izkušnje iz prejšnjih projektov uspešno prenaša v nove projekte ( <i>prenos znanja</i> ).*	80	3,44	1,17
Zavod se redno prijavlja na različne razpise za pridobitev projektov (lokalne, regionalne, državne in evropske) ( <i>prijavljanje na razpise</i> ).	82	3,96	0,99
Zavod podpira sodelovanje z zunanjimi institucijami pri skupnih projektih ( <i>zunanje institucije</i> ).	82	4,07	0,90

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da zavod pri skupnih projektih z zunanjimi institucijami spodbuja sodelovanje zaposlenih s temi institucijami (povprečje je 4,07) in s trditvijo, da se zavod redno prijavlja na različne razpise za pridobitev projektov (povprečje je 3,96). Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da je zavodova knjižnica dobro založena s strokovno literaturo s področja managementa projektov (povprečje je 2,39) in da zavod omogoča zaposlenim dostop do najnovejših programskih orodij za management projektov (povprečje je 2,60).

**Slika 3.1** Usposabljanje izvajalcev projektov

V tabeli 3.8 so predstavljene lastne vrednosti in stopnja (odstotki) pojasnjene variance pri posameznem faktorju.

**Tabela 3.8** Pojasnjena varianca; Usposabljanje izvajalcev projektov

Faktor	Glavne komponente			Glavne osi		
	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa
1. faktor	4,634	66,204	66,204	4,259	60,849	60,849
2. faktor	0,754	10,766	76,970			

V sklopu izbranih indikatorjev 'usposabljanje izvajalcev projektov' imamo en faktor, ki pojasnjuje 60,849 odstotkov variance.

**Tabela 3.9** Uteži in komunalitete; Usposabljanje izvajalcev projektov

Trditev	Uteži	Komunalitete
Zavod spodbuja in podpira zaposlene pri nadaljnem izobraževanju s področja managementa projektov.	0,811	0,658
Zavod spodbuja in podpira zaposlene pri usposabljanju s področja managementa projektov.	0,781	0,610
Zavod v svoje delo vključuje strokovnjake s področja managementa projektov.	0,887	0,786
Zavod za zdravstveno varstvo ima dobro založeno knjižnico s strokovno literaturo s področja managementa projektov.	0,708	0,502
Zavod omogoča zaposlenim dostop do najnovejših programskih orodij za management projektov (npr. SPJ ipd.).	0,839	0,703
Zavod spodbuja izmenjavo mnenj o projektih med zaposlenimi.	0,743	0,552
Zavod svoje znanje in izkušnje iz prejšnjih projektov uspešno prenaša v nove projekte.	0,670	0,449

V faktorsem modelu so vse faktorke uteži pri faktorju precej visoke, kar pomeni, da skupni faktor dobro predstavlja sklop indikatorjev. Najmanjša utež pri indikatorjih je 0,670.

**Tabela 3.10** Zanesljivost; Usposabljanje izvajalcev projektov

<i>n</i>	<i>Število indikatorjev</i>	<i>Cronbachov alfa</i>
60	7	0,914

Pri sklopu indikatorjev 'usposabljanje izvajalcev projektov' je vrednost pri meri »Cronbachov alfa« precej visoka, kar pomeni, da lahko te indikatorje združimo v eno spremenljivko.

### 3.4.3 Projektna organiziranost in klima

V tabeli 3.11 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo projektno organiziranost na zavodih in primernost organizacijske klime na zavodih za izvajanje projektov.

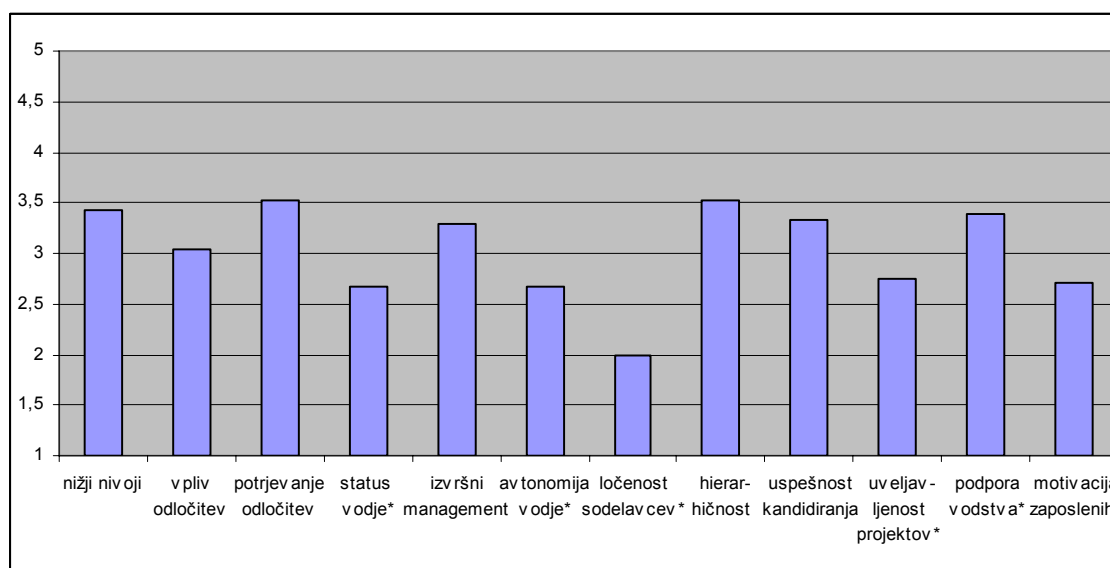
**Tabela 3.11** Projektna organiziranost in klima

Trditev	<i>n</i>	Povprečje	St. odklon
Večina odločitev pri projektih se opravi na nižjih ravneh organiziranosti (npr. oddelkih ali službah) ( <i>nižji nivoji</i> ).	81	3,42	1,07
Odločitve pri posameznem projektu vplivajo na delovanje drugih organizacijskih enot (npr. oddelkov ali služb) ( <i>vpliv odločitev</i> ).	78	3,03	1,02
Večino odločitev na nižjih ravneh organiziranosti pri posameznem projektu mora potrditi izvršni management ( <i>potrjevanje odločitev</i> ).	79	3,52	1,12
Status vodje projekta je v primerjavi s statusom vodje organizacijskih enot (npr. oddelka ali službe) enak ( <i>status vodje</i> ).*	78	2,67	1,28
Moč, ukazovanje, informacije ter finančna sredstva pri projektu izhajajo iz izvršnega managementa ( <i>izvršni management</i> ).	78	3,29	1,15
Vodja projekta ima popolno avtonomijo pri razpolaganju s financami, kadri in pri izvedbi projekta ( <i>avtonomija vodje</i> ).*	79	2,67	1,11
Sodelavci na projektu so funkcijsko in programsko ločeni od ostalih sodelavcev ( <i>ločenost sodelavcev</i> ).*	81	2,00	0,92
Struktura organiziranosti na zavodu je izrazito hierarhična ( <i>hierarhičnost</i> ).	83	3,52	1,03
Uspešnost pri kandidiranju za razpisane projekte ( <i>uspešnost kandidiranja</i> ).	73	3,33	0,83
Uveljavljenost projektne načina dela v zavodu ( <i>uveljavljenost projektov</i> ).*	80	2,75	0,97
Podpora vodstva zavoda projektne načina dela ( <i>podpora vodstva</i> ).*	82	3,39	1,06
Motivacija zaposlenih za projektno delo ( <i>motivacija zaposlenih</i> ).*	80	2,70	1,18

Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke 'projektna organiziranost in klima', ki meri projektno organiziranost na zavodih in primernost organizacijske klime na zavodih za izvajanje projektov. Trditve, ki so bile, na osnovi predhodne analize izbrane in uporabljene pri konstrukciji te spremenljivke, so v tabeli 3.11 označene z zvezdico.

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da mora večino odločitev na nižjih ravneh organiziranosti pri posameznem projektu potrditi izvršni management, in s trditvijo, da je struktura organiziranosti na zavodu izrazito hierarhična (povprečje pri obeh trditvah je 3,52). Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da so sodelavci na projektu funkcijsko in programsko ločeni od ostalih sodelavcev (povprečje je 2,00).

**Slika 3.2** Projektna organiziranost in klima



V tabeli 3.12 so predstavljene lastne vrednosti in stopnja (odstotki) pojasnjene variance pri posameznem faktorju.

**Tabela 3.12** Pojasnjena varianca; Projektna organiziranost in klima

Faktor	Glavne komponente			Glavne osi		
	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa
1. faktor	2,979	49,648	49,648	2,460	41,004	41,004
2. faktor	0,967	16,114	65,761			

V sklopu izbranih indikatorjev 'projektna organiziranost in klima' imamo en faktor, ki pojasnjuje 41,004 odstotkov variance.

**Tabela 3.13** Uteži in komunalitete; Projektna organiziranost in klima

Trditve	Uteži	Komunalitete
Status vodje projekta je v primerjavi s statusom vodje organizacijskih enot (npr. oddelka ali službe) enak.	0,467	0,218
Vodja projekta ima popolno avtonomijo pri razpolaganju s financami, kadri in pri izvedbi projekta.	0,570	0,325
Sodelavci na projektu so funkcijsko in programsko ločeni od ostalih sodelavcev.	0,412	0,170
Uveljavljenost projektne načina dela v zavodu.	0,834	0,695
Podpora vodstva zavoda projektne načinu dela.	0,729	0,531
Motivacija zaposlenih za projektne delo.	0,722	0,521

V faktorjskem modelu so vse faktorjske uteži pri faktorju precej visoke, kar pomeni, da skupni faktor dobro predstavlja sklop indikatorjev. Najmanjša utež pri indikatorjih je 0,412.

**Tabela 3.14** Zanesljivost; Projektna organiziranost in klima

<i>n</i>	<i>število indikatorjev</i>	<i>Cronbachov alfa</i>
70	6	0,785

Pri sklopu indikatorjev 'projektne organiziranost in klima' je vrednost pri meri »Cronbachov alfa« dovolj visoka, zato lahko te indikatorje združimo v eno spremenljivko.

#### **3.4.4 Motiviranje izvajalcev projektov**

V tabeli 3.15 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo obseg materialnega in nematerialnega motiviranja zaposlenih na zavodih pri projektne delu.

Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke 'motiviranje izvajalcev projektov', ki meri obseg materialnega in nematerialnega motiviranja zaposlenih na zavodih pri projektne delu. Trditve, ki so bile na osnovi predhodne analize izbrane in uporabljene pri konstrukciji te spremenljivke, so v tabeli 3.15 označene z zvezdico.

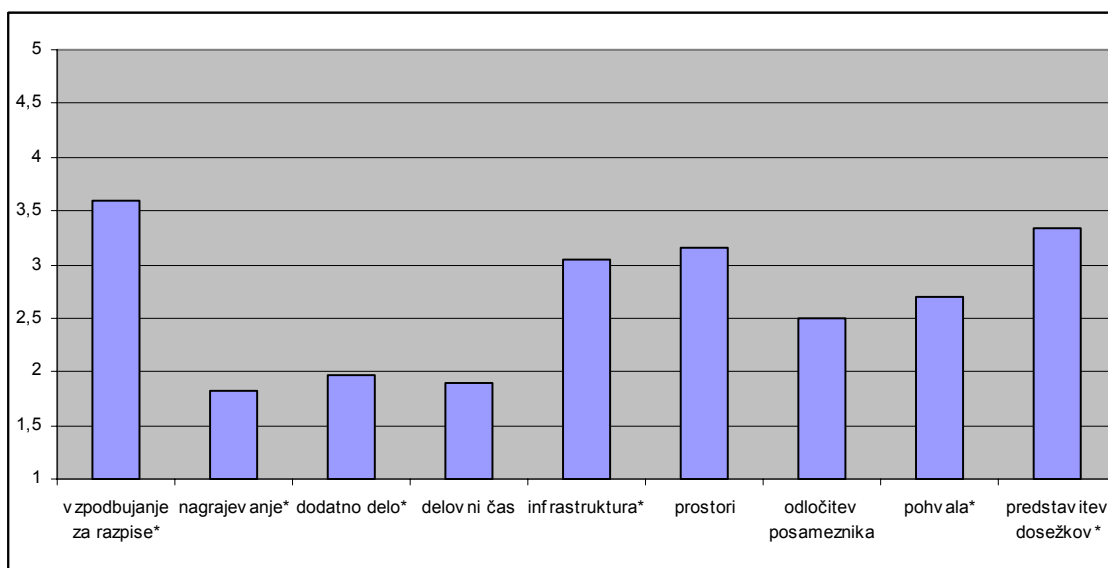


**Tabela 3.15** Motiviranje izvajalcev projektov

Trditvev	n	Povprečje	St. odklon
Zavod vzpodbuja svoje zaposlene, da pridobivajo projekte na razpisih ( <i>vzpodbujanje za razpise</i> ).*	82	3,59	1,23
Zavod primerno nagrajuje zaposlene, ki so pridobili kakšen projekt ( <i>nagrajevanje</i> ).*	80	1,83	0,81
Delo na projektu se obravnava kot dodatno delo, ki se posebej ovrednoti ( <i>dodatno delo</i> ).*	82	1,96	1,02
Sodelavci na projektu lahko samoiniciativno odločajo o razporedu delovnega časa oz. prihodu in odhodu v službo ( <i>delovni čas</i> ).	81	1,90	0,96
Zavod vzpodbuja delovanje sodelavcev v mednarodnih projektih z njihovo infrastrukturo (potni stroški, obiski, predstavitve, programska in strojna oprema) ( <i>infrastruktura</i> ).*	79	3,05	1,12
Zavod ima na voljo prostore, kjer se lahko člani projektnega tima neformalno družijo ( <i>prostori</i> ).	82	3,15	1,24
Za delo v projektu se samoiniciativno odloči vsak posamezno, brez pogojevanja ( <i>odločitev posameznika</i> ).	81	2,49	1,03
Zavod tiste, ki so se s svojim delom posebno dokazali pri pridobivanju in izvedbi projektov, javno pohvali ( <i>pohvala</i> ).*	83	2,70	1,16
Zavod vzpodbuja in pomaga svojim zaposlenim pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektih (objave, mediji, konference itd.) ( <i>predstavitev dosežkov</i> ).*	83	3,34	1,14

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da zavod spodbuja zaposlene, da pridobivajo projekte na razpisih (povprečje je 3,59), in s trditvijo, da zavod spodbuja in pomaga zaposlenim pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov (povprečje je 3,34). Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da zavod primerno nagrajuje zaposlene, ki so pridobili kakšen projekt (povprečje je 1,83), s trditvijo, da lahko sodelavci na projektu samoiniciativno odločajo o razporedu delovnega časa (povprečje je 1,90), in s trditvijo, da se delo na projektu obravnava kot dodatno delo, ki se posebej ovrednoti (povprečje je 1,96).

**Slika 3.3** Motiviranje izvajalcev projektov



V tabeli 3.16 so predstavljene lastne vrednosti in stopnja pojasnjene variance pri posameznem faktorju.

**Tabela 3.16** Pojasnjena varianca; Motiviranje izvajalcev projektov

Faktor	Glavne komponente			Glavne osi		
	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa
1. faktor	3,333	55,544	55,544	2,829	47,153	47,153
2. faktor	0,908	15,140	70,685			

V sklopu izbranih indikatorjev 'motiviranje izvajalcev projektov' imamo en faktor, ki pojasnjuje 47,153 odstotkov variance.

**Tabela 3.17** Uteži in komunalitete; Motiviranje izvajalcev projektov

Trditve	Uteži	Komunalitete
Zavod vzpodbuja svoje zaposlene, da pridobivajo projekte na razpisih.	0,714	0,510
Zavod primerno nagrajuje zaposlene, ki so pridobili kakšen projekt.	0,642	0,412
Delo na projektu se obravnava kot dodatno delo, ki se posebej ovrednoti.	0,576	0,332
Zavod vzpodbuja delovanje sodelavcev v mednarodnih projektih z njihovo infrastrukturo (potni stroški, obiski, predstavitve, software in hardware).	0,595	0,354
Zavod tiste, ki so se s svojim delom posebno dokazali pri pridobivanju in izvedbi projektov, javno pohvali.	0,827	0,684
Zavod vzpodbuja in pomaga svojim zaposlenim pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektih (objave, mediji, konference itd.).	0,733	0,537

V faktorškem modelu so vse faktorске uteži pri faktorju precej visoke, kar pomeni, da skupni faktor dobro predstavlja sklop indikatorjev. Najmanjša utež pri indikatorjih je 0,576.

**Tabela 3.18** Zanesljivost; Motiviranje izvajalcev projektov

<i>n</i>	Število indikatorjev	Cronbachov alfa
76	6	0,836

Pri sklopu indikatorjev 'motiviranje izvajalcev projektov' je vrednost pri meri »Cronbachov alfa« precej visoka, kar pomeni, da lahko te indikatorje združimo v eno spremenljivko.

### 3.4.5 Realizacija projektov

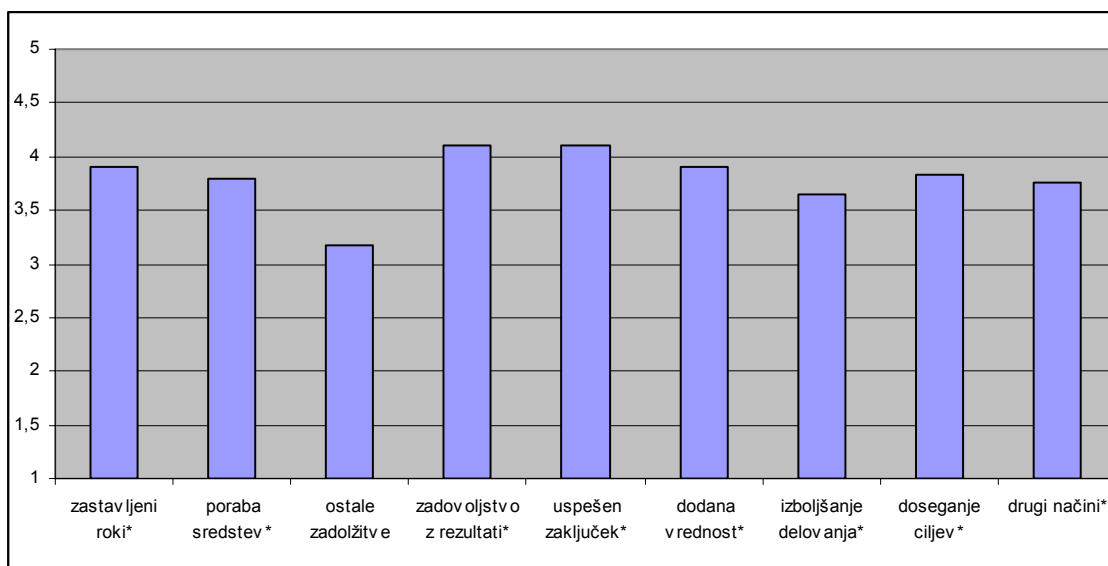
V tabeli 3.19 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo stopnjo realizacije projektov na zavodih.

Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke 'realizacija projektov', ki meri stopnjo realizacije projektov na zavodih. Trditve, ki so bile na osnovi predhodne analize izbrane in uporabljene pri konstrukciji te spremenljivke, so v tabeli 3.19 označene z zvezdico.

**Tabela 3.19** Realizacija projektov

Trditvev	n	Povprečje	St. odklon
Projekti v zavodu se praviloma zaključijo v zastavljenih rokih ( <i>zastavljeni roki</i> ).*	78	3,90	0,78
Poraba sredstev pri posameznem projektu se ujema s predvidenimi sredstvi za ta projekt ( <i>poraba sredstev</i> ).*	75	3,79	0,78
Zaradi dela na projektih se zaposleni manj časa posvečamo ostalim zadolžitvam ( <i>ostale zadolžitve</i> ).	82	3,17	1,18
Naročniki/investitorji so lahko zadovoljni z doseženimi rezultati pri projektu ( <i>zadovoljstvo z rezultati</i> ).*	77	4,10	0,64
Projekti na zavodu se zaključijo uspešno ( <i>uspešen zaključek</i> ).*	79	4,11	0,58
Rezultati projektov prinesejo zavodu neko dodano vrednost ( <i>dodana vrednost</i> ).*	78	3,91	1,07
Rezultati projektne delo izboljšujejo delovanje zavoda ( <i>izboljšanje delovanja</i> ).*	78	3,64	1,13
V okviru projektov dosegamo zastavljene cilje ( <i>doseganje ciljev</i> ).*	76	3,84	0,91
Rezultate, ki jih dosežemo v okviru projektne delo, bi težko dosegli na drugačen način ( <i>drugi načini</i> ).*	79	3,76	0,98

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da se projekti na zavodu zaključijo uspešno (povprečje je 4,11), in s trditvijo, da so naročniki/investitorji lahko zadovoljni z doseženimi rezultati pri projektu (povprečje je 4,10). Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da se zaposleni zaradi dela na projektih manj časa posvečajo ostalim zadolžitvam (povprečje je 3,17).

**Slika 3.4** Realizacija projektov

V tabeli 3.20 so predstavljene lastne vrednosti in stopnja pojasnjene variance pri posameznem faktorju.

**Tabela 3.20** Pojasnjena varianca; Realizacija projektov

Faktor	Glavne komponente			Glavne osi		
	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa
1. faktor	4,307	53,839	53,839	3,834	47,921	47,921
2. faktor	1,169	14,608	68,447			

V sklopu izbranih indikatorjev 'realizacija projektov' pojasnjuje prvi faktor 47,921 odstotkov variance. Čeprav bi na osnovi lastne vrednosti pri drugem faktorju, ki je nad ena, lahko sklepali, da sta v tem sklopu indikatorjev dva faktorja, model z dvema faktorjema ne nudi jasne slike o strukturi posameznih faktorjev in je preveč vsiljen, zato je pri tem sklopu indikatorjev bolj primeren model z enim faktorjem.

**Tabela 3.21** Uteži in komunalitete; Realizacija projektov

Trditve	Uteži	Komunalitete
Projekti v zavodu se praviloma zaključijo v zastavljenih rokih.	0,594	0,353
Poraba sredstev pri posameznem projektu se ujema s predvidenimi sredstvi za ta projekt.	0,515	0,265
Naročniki/investitorji so lahko zadovoljni z doseženimi rezultati pri projektu.	0,779	0,607
Projekti na zavodu se zaključijo uspešno.	0,678	0,460
Rezultati projektov prinesejo zavodu neko dodano vrednost.	0,655	0,429
Rezultati projektnega dela izboljšujejo delovanje zavoda.	0,763	0,581
V okviru projektov dosegamo zastavljene cilje.	0,892	0,796
Rezultate, ki jih dosežemo v okviru projektnega dela, bi težko dosegli na drugačen način.	0,585	0,342

V faktorskem modelu so vse factorske uteži pri faktorju precej visoke, kar pomeni, da skupni faktor dobro predstavlja sklop indikatorjev. Najmanjša utež pri indikatorjih je 0,515.

**Tabela 3.22** Zanesljivost; Realizacija projektov

<i>n</i>	Število indikatorjev	Cronbachov alfa
66	8	0,868

Pri sklopu indikatorjev 'realizacija projektov' je vrednost pri meri »Cronbachov alfa« precej visoka, kar pomeni, da lahko te indikatorje združimo v eno spremenljivko.

### 3.4.6 Počutje izvajalcev projektov

V tabeli 3.23 so prikazane osnovne statistike za trditve, ki merijo počutje zaposlenih, ki na zavodih izvajajo projekte.

Posamezne trditve so bile uporabljene kot indikatorji pri konstrukciji spremenljivke 'počutje izvajalcev projektov', ki meri počutje izvajalcev projektov na zavodih. Trditve,

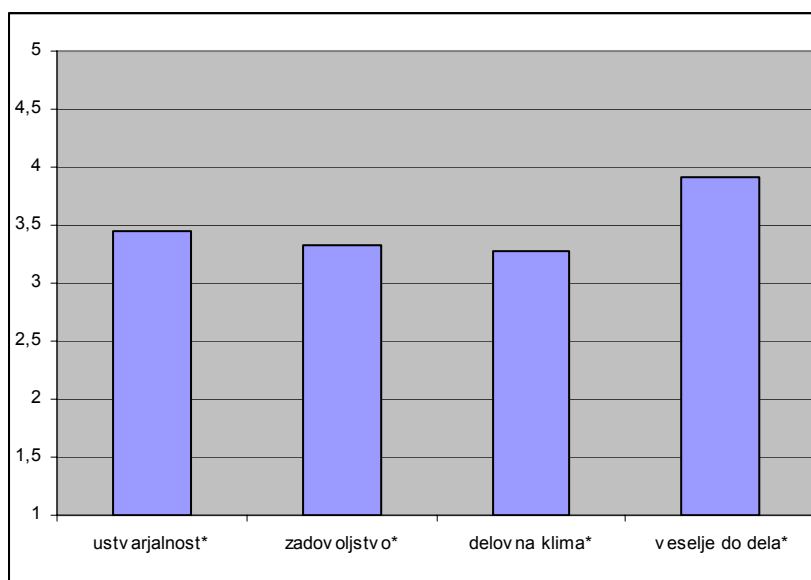
ki so bile na osnovi predhodne analize izbrane in uporabljene pri konstrukciji te spremenljivke, so v tabeli 3.23 označene z zvezdico.

**Tabela 3.23** Počutje izvajalcev projektov

Trditev	n	Povprečje	St. odklon
Ko delam na projektu sem bolj ustvarjal/en kot pri ostalih zadolžitvah na zavodu ( <i>ustvarjalnost</i> )*	82	3,44	1,10
Delo na projektu mi nudi večje zadovoljstvo kot ostale zadolžitve na zavodu ( <i>zadovoljstvo</i> )*	83	3,33	1,07
Projektno delo ustvarja na zavodu prijetno delovno klimo ( <i>delovna klima</i> )*	81	3,27	1,10
Delo na projektu opravljam z veseljem ( <i>veselje do dela</i> )*	82	3,91	0,82

Zaposleni se najbolj strinjajo s trditvijo, da delo na projektu opravljajo z veseljem (povprečje je 3,91), in najmanj s trditvijo, da projektno delo na zavodu ustvarja prijetno delovno klimo (povprečje je 3,27).

**Slika 3.5** Počutje izvajalcev projektov



V tabeli 3.24 so predstavljene lastne vrednosti in stopnja pojasnjene variance pri posameznem faktorju.

**Tabela 3.24** Pojasnjena varianca; Počutje izvajalcev projektov

Faktor	Glavne komponente			Glavne osi		
	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa	Lastna vrednost	Pojasnjena varianca	Kumulativa
1. faktor	2,709	67,729	67,729	2,305	57,637	57,637
2. faktor	0,739	18,469	86,198			

V sklopu izbranih indikatorjev 'počutje izvajalcev projektov' imamo en faktor, ki pojasnjuje 57,637 odstotkov variance.

**Tabela 3.25** Uteži in komunalitete; Počutje izvajalcev projektov

Trditev	Uteži	Komunalitete
Ko delam na projektu sem bolj ustvarjalen/na kot pri ostalih zadolžitvah na zavodu.	0,795	0,632
Delo na projektu mi nudi večje zadovoljstvo kot ostale zadolžitve na zavodu.	0,854	0,730
Projektno delo ustvarja na zavodu prijetno delovno klimo.	0,743	0,552
Delo na projektu opravljam z veseljem.	0,626	0,392

V faktorskem modelu so vse faktorske uteži pri faktorju precej visoke, kar pomeni, da skupni faktor dobro predstavlja sklop indikatorjev. Najmanjša utež pri indikatorjih je 0,626.

**Tabela 3.26** Zanesljivost; Počutje izvajalcev projektov

<i>n</i>	Število indikatorjev	Cronbachov alfa
79	4	0,839

Pri sklopu indikatorjev 'počutje izvajalcev projektov' je vrednost pri meri »Cronbachov alfa« kljub manjšemu številu indikatorjev precej visoka, kar pomeni, da lahko te indikatorje združimo v eno spremenljivko.

### **3.4.7 Izvedba projektov po področjih**

V tabeli 3.27 je prikazana pogostost izvedbe projektov na zavodih po posameznih področjih.

**Tabela 3.27** Izvedba projektov po področjih

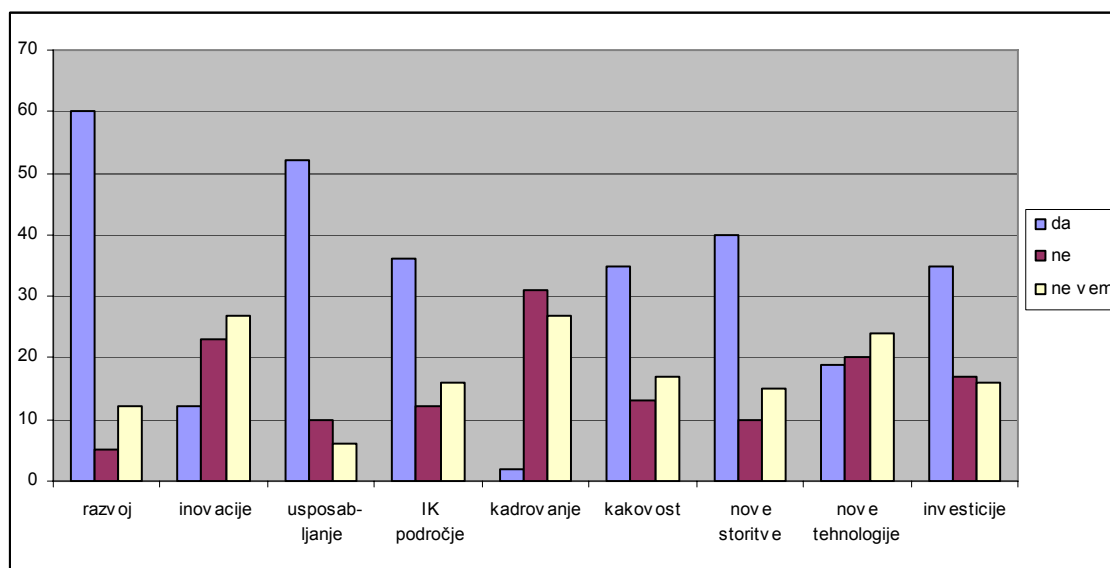
Področje	Da		Ne		Ne vem		Število odgovorov
	n	%	n	%	n	%	
raziskave in razvoj ( <i>razvoj</i> )	60	77,9	5	6,5	12	15,6	77
uvajanje inovacij ( <i>inovacije</i> )	12	19,4	23	37,1	27	43,5	62
izobraževanje in usposabljanje ( <i>usposabljanje</i> )	52	76,5	10	14,7	6	8,8	68
informacijsko-komunikacijsko področje ( <i>IK področje</i> )	36	56,3	12	18,8	16	25,0	64
kadrovanje ( <i>kadrovanje</i> )	2	3,3	31	51,7	27	45,0	60
kakovost ( <i>kakovost</i> )	35	53,8	13	20,0	17	26,2	65
razvijanje in uvajanje novih storitev ( <i>nove storitve</i> )	40	61,5	10	15,4	15	23,1	65
razvijanje in uvajanje novih tehnologij ( <i>nove tehnologije</i> )	19	30,2	20	31,7	24	38,1	63
investicije v opremo ali stavbe ( <i>investicije</i> )	35	51,5	17	25,0	16	23,5	68

Najpogosteje so na zavodih izvajali projekte s področja raziskave in razvoj (77,9 odstotkov odgovorov) in s področja izobraževanje in usposabljanje (76,5 odstotkov odgovorov). V najmanjši meri so na zavodih zastopani projekti s področja kadrovanja (3,3 odstotkov odgovorov).

Precej zaposlenih je pri področjih projektov odgovorilo, da ne vedo, ali so na zavodu izvajali kakšen projekt s tega področja.



Slika 3.6 Izvedba projektov po področjih



### 3.4.8 Konstruirane spremenljivke

V tabeli 3.28 so prikazane osnovne statistike za spremenljivke, ki so bile konstruirane<sup>2</sup> iz posameznih sklopov indikatorjev.

Tabela 3.28 Konstruirane spremenljivke

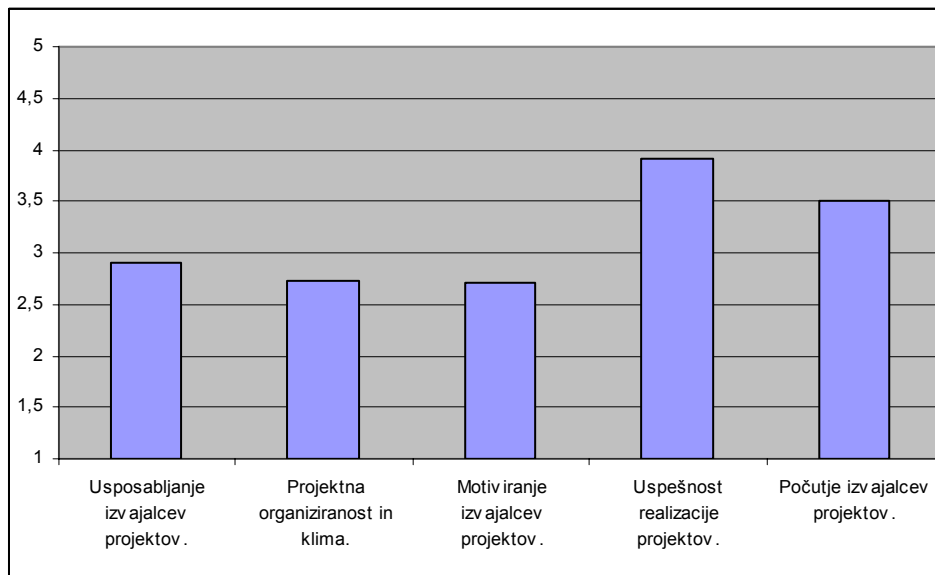
Spremenljivka	n	Povprečje	St. odklon
Usposabljanje izvajalcev projektov.	60	2,90	1,00
Projektna organiziranost in klima.	70	2,72	0,76
Motiviranje izvajalcev projektov.	76	2,71	0,81
Uspešnost realizacije projektov.	66	3,92	0,61
Počutje izvajalcev projektov.	79	3,51	0,84

Zaposleni se strinjajo, da je stopnja realizacije projektov na zavodih visoka (povprečje pri spremenljivki 'uspešnost realizacije projektov' je 3,92), in tudi, da projektno delo izboljšuje njihovo počutje pri delu (povprečje pri spremenljivki 'počutje izvajalcev projektov' je 3,51). Preostale tri spremenljivke kažejo na nestrinjanje zaposlenih, saj so povprečja pod srednjo vrednostjo 3. Zaposleni se tako ne strinjajo s tem, da zavod izvaja usposabljanje in izobraževanje zaposlenih s področja projektne managementa v zadostni meri (povprečje pri spremenljivki 'usposabljanje izvajalcev projektov' je 2,90), ne strinjajo se s tem, da sta projektna organiziranost in projektna klima na zavodu ugodni (povprečje pri spremenljivki 'projektna organiziranost in klima'

<sup>2</sup> Vrednosti indikatorjev iz posameznega sklopa so bile po predhodnem preverjanju indikatorjev seštete in deljene s številom sešteti indikatorjev.

je 2,72), in ne strinjajo se s tem, da je materialno in nematerialno motiviranje izvajalcev projektov zadostno (povprečje pri spremenljivki 'motiviranje izvajalcev projektov' je 2,71).

**Slika 3.7** Konstruirane spremenljivke



V tabeli 3.29 je Pearsonov koeficient korelacije prikazan v zgornji trikotni matriki in Spearmanov koeficient korelacije rangov v spodnji trikotni matriki.

**Tabela 3.29** Povezanost spremenljivk

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

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

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

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

## Razlike glede na udeležnost pri vodenju projektov

V tabeli 3.30 so prikazane razlike v povprečjih pri posameznih spremenljivkah glede na to, ali so zaposleni v zadnjih petih letih vodili vsaj en projekt ali ne.

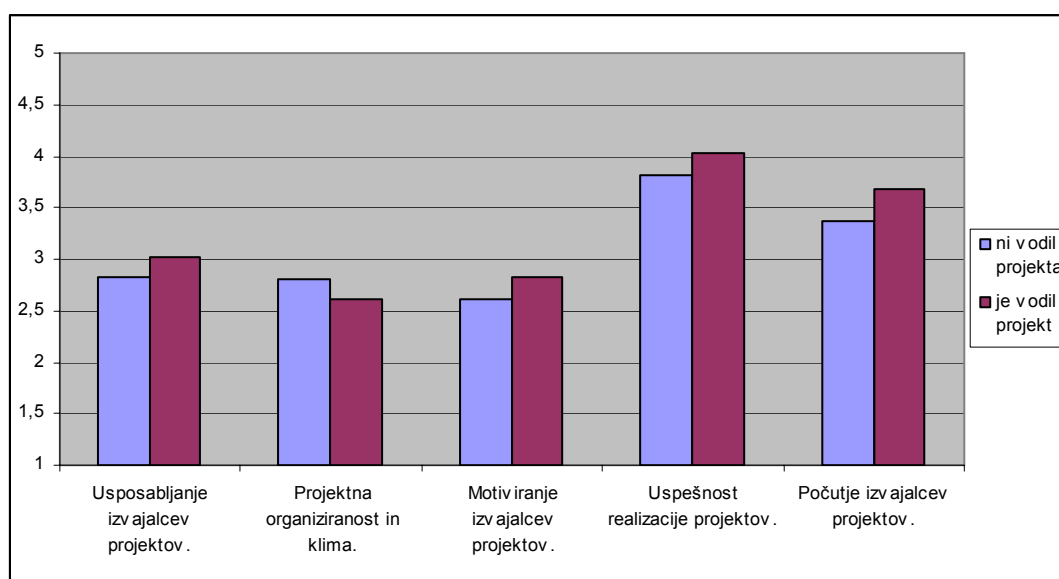
Tabela 3.30 (Ne)vodenje projektov

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

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

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

Slika 3.8 Udeležnost pri vodenju projektov



### 3.4.9 Preverjanje regresijskega modela

Z osnovnim regresijskim modelom preverjamo naslednje hipoteze, ki so bile postavljene na začetku naloge:

- Hipoteza 1: Obseg usposabljanja iz vsebin managementa projektov pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.
- Hipoteza 2: Uvajanje projektne organiziranosti namesto funkcijske pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.
- Hipoteza 3: Materialno in nematerialno motiviranje izvajalcev projektov pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo.

Neodvisne spremenljivke v regresijskem modelu so torej 'usposabljanje izvajalcev projektov', 'projektne organiziranost in klima' ter 'motiviranje izvajalcev projektov'; odvisna spremenljivka v regresijskem modelu je 'uspešnost realizacije projektov'.

**Tabela 3.31** Opis osnovnega regresijskega modela

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

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

**Tabela 3.32** Osnovni regresijski model

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

Odvisna spremenljivka: Uspešnost realizacije projektov.

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

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

Zavrnamo lahko torej 2. hipotezo, medtem ko 1. (kljub mejni statistični značilnosti vpliva) in 3. hipotezo sprejmemo. Zaradi manjšega vpliva spremenljivke, ki meri stopnjo usposabljanja izvajalcev projektov, 1. hipotezo sprejmemo pravzaprav le pogojno, kar pomeni, da bi jo bilo treba v nadaljnjih raziskavah še dodatno preverjati in analizirati.

#### *Vpliv ostalih neodvisnih spremenljivk*

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

**Tabela 3.33** Opis dopolnilnega regresijskega modela

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

Tudi ta regresijski model je dober oziroma se dobro prilega podatkom. Neodvisne spremenljivke v tem regresijskem modelu pojasnjujejo 14,7 odstotkov variiranja odvisne spremenljivke.

**Tabela 3.34** Dopolnilni regresijski model

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

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

### **3.5 Povzetek empiričnega dela**

V raziskavi o podpornem organizacijskem okolju za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni je sodelovalo 83 anketirancev. V vzorcu so v največji meri zastopani zavodi za zdravstveno varstvo v Celju, Kopru in v Novi Gorici, kjer je v raziskavi sodelovalo po 14 zaposlenih in tako posamezen zavod predstavlja 16,9 % vzorca. V vzorec je bilo vključenih 15 moških in 68 žensk, ki so v povprečju stari skoraj 43 let in so v zavodih v povprečju zaposleni 14 let. 84,4 % zaposlenih, ki so sodelovali v raziskavi, ima najmanj visoko strokovno izobrazbo. V zadnjih petih letih so zaposleni, ki so sodelovali v raziskavi, v povprečju bili sodelavci pri 4,23 projektih in kot vodje projektov v povprečju pri 1,34 projektih.

Glede merjenja obsega usposabljanja in izobraževanja s področja managementa projektov na zavodih v zadnjih petih letih smo ugotovili, da se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da na zavodu podpirajo sodelovanje z zunanjimi institucijami pri skupnih projektih (povprečje je 4,7 od 5,0 možnih). Visoko strinjanje je tudi s trditvijo, da se redno prijavljajo na različne razpise za pridobitev projektov (lokalne, regionalne, državne in evropske) (povprečje je 3,96). Tako visoki vrednosti povprečja sta morda razumljivi, saj je zdravstveno varstvo dejavnost, ki se lahko navezuje skoraj na vse sodelujoče inštitucije. Redno prijavljanje na različne razpise za pridobitev projektov je morda razumeti tudi kot priložnost za dodatno pridobivanje sredstev izven proračunskih sredstev (vse bolj uveljavljena praksa) ali pa osebno rast in razvoj zaposlenih v teh inštitucijah. Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da ima zavod dobro založeno knjižnico s strokovno literaturo s področja managementa projektov (2,39) in da jim je omogočen dostop do najnovejših programskih orodij za management projektov (npr. Artemis, Harvard Project Manager, MS, Primavera ipd.) (2,60). Nestrinjanje s tema trditvama smo lahko pričakovali, ker imajo po nam dostopnih informacijah le v dveh zavodih knjižnico s strokovno literaturo. Večina sredstev za nakup strokovne literature je namenjena osnovni dejavnosti, to je zdravstvenemu varstvu. Razumljivo je tudi, da je zaradi pomanjkanja sredstev za strokovno literaturo s področja managementa projektov še težje priti do novejših programskih orodij. Podobno ugotavljajo tudi raziskovalci (prim. Shala 2006; Hauc, Kovač in Vrečko 2002; Logar 2001) v drugih podjetjih in organizacijah, ki so proučevali založenost s strokovno literaturo in uporabo novejših programskih orodij za management projektov.

Med trditvami, s katerimi smo merili projektno organiziranost in primernost organizacijske klime na zavodih za izvajanje projektov, se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da mora večino odločitev na nižjih ravneh organiziranosti pri posameznem projektu potrditi vršni management. To je tudi razumljivo, ker se kakršna koli rekonstrukcija managerskega procesa običajno začne le s soglasjem vršnega managementa. Enako povprečno vrednost (3,52) dosega tudi trditev, da je struktura

organiziranosti izrazito hierarhična. Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da so sodelavci na projektu funkcijsko in programsko ločeni od ostalih sodelavcev (povprečje je 2,0). Na osnovi te trditve sklepamo, da za delo na projektu ni formirana posebna organizacijska struktura (npr. projektna pisarna ali projektna organiziranost), ampak sodelavci opravljajo dela na projektu kot sestavni del njihovega stalnega dela. To se v celoti ujema tudi iz pregledanih struktur organiziranosti v vseh devetih zavodih za zdravstveno varstvo v RS, ki so prevladujoče hierarhične oz. funkcijske. Projektne strukture organiziranosti niso prisotne (Priloge 3).

V sklopu indikatorjev motiviranja izvajalcev projekta se zaposleni najbolj strinjajo s trditvijo, da jih v zavodu spodbujajo, da pridobivajo projekte na razpisih (povprečje 3,59). To se ujema tudi z ugotovitvijo o podpori vodstva zavoda projektne načinu dela in s pridobivanjem dodatnih (ne proračunskih materialnih virov). V zavodih spodbujajo in pomagajo zaposlenim pri javnih predstavitev njihovih dosežkov (povprečje 3,34). Sklepamo, da gre pri tem spodbujanju in pomaganju bolj za nudenje infrastrukture (npr. prostorov, opreme, kadrov ipd.) kot za materialno oz. nematerialno motivacijo. Ugotovili smo namreč, da se zaposleni najmanj strinjajo s trditvijo, da v zavodu primerno nagrajujejo zaposlene, ki so pridobili kakšen projekt (povprečje 1,83). Menimo, da tam, kjer ni posebne organiziranosti za projekte, tudi posebej ne ugotavljajo morebitne dodatne angažiranosti na teh in posledično se pojavi tudi neprimerno nagrajevanje. Kombinacija dela na projektu in svojega lastnega stalnega dela ima za posledico, da sodelavci na projektu samoiniciativno ne odločajo o razporedu delovnega časa. Delo na projektu se obravnava kot dodatno delo, ki pa posebej ni vrednoteno. To je najbrž posledica tega, da so v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni projektna organiziranost ter klima in motiviranje izvajalcev projekta šibki.

Merjenje stopnje realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni je pokazalo, da anketirani menijo, da projekte na zavodu zaključijo uspešno (4,11). Ta ugotovitev je sicer spodbudna, vendar vredna dodatnega razmisleka. Prva dilema je, da so o uspešnosti zaključenih projektov odločali zaposleni oz. vodje in ne morda naročniki oz. investitorji. Naslednja dilema se lahko pojavlja pri definiciji uspešnega zaključka, ki morda za presojo ni bila v zadostni meri definirana. Podobno velja tudi za trditev, da so naročniki/investitorji lahko zadovoljni z doseženimi izidi pri projektu. Za to trditev bi namreč morali opraviti dodatno raziskavo pri njih. Zaposleni se najmanj strinjajo s trditvijo, da se zaradi dela na projektih manj časa posvečajo ostalim zadolžitvam (3,17). To lahko razumemo tudi tako, da anketiranim njihovo stalno delo predstavlja primarno obremenitev in da, če morajo tehtati med angažiranostjo na projektu in svojim delom, se raje odločijo za drugo možnost. Iz navedenega lahko sklepamo tudi na neučinkovitost razporejanja delovnih zadolžitvev in obremenitev sodelavcev, ki delajo v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni.

Anketirani z veseljem opravljajo delo na projektu kljub temu, da ustvarja projektno delo na zavodu manj prijetno klimo.

Najpogosteje so na zavodih izvajali projekte s področja raziskav in razvoja in s področja izobraževanja in usposabljanja. Tudi na drugih področjih, kot so npr. investicije v opremo in stavbe, razvijanje in uvajanje novih storitev, kakovosti, informacijsko-komunikacijskih področjih, je pogostost izvedbe projektov visoka. V najmanjši meri so na zavodih izvajali projekte s področja kadrovanja. Razlog, da je tako malo projektov na področju kadrovanja, je morda v tem, da uvajanja posebnih novosti na tem področju ne more biti, ker za to obstaja zakonski okvir (npr. za zasedbo delovnega mesta zdravnika ali drugega strokovnega delavca so vnaprej znana merila za izbiro).

Ugotovili smo tudi, da so anketiranci opazili razlike glede na vodenje projektov v zadnjih petih letih. Med tistimi, ki so v zadnjih petih letih vodili vsaj en projekt, in tistimi, ki ga niso, prihaja do manjših razlik v odgovorih. Največja razlika med obema skupinama zaposlenih je pri spremenljivki počutje izvajalcev projektov. Zaposleni, ki so v zadnjih petih letih vodili vsaj en projekt, se v večji meri kot tisti, ki ga niso vodili, strinjajo, da je usposabljanje izvajalcev projektov in motiviranje izvajalcev projektov zadostno, da je njihovo počutje zaradi projektnega dela boljše ter da je realizacija projektov uspešna. Zaposleni, ki so v zadnjih petih letih vodili vsaj en projekt, se v manjši meri kot ostali zaposleni strinjajo s tem, da obstaja na zavodu primerna projektna organiziranost in projektna organizacijska klima. Ta odgovor je smiseln, kajti tisti, ki vodijo projekte, imajo bolj opravka z organiziranostjo za projektni način dela in bolj občutijo vpliv obstoječe organizacijske klime kot tisti, ki so v projektu zastopani zgolj kot izvajalci nalog. Vodja projekta najbrž občuti močan pozitiven ali pa negativen vpliv teh dveh spremenljivk in zato je takšen njihov odgovor tudi utemeljen.

V nadaljevanju empirične raziskave smo na osnovi novih spremenljivk prišli z regresijsko analizo do skupnih izidov, s katerimi smo prikazali vpliv neodvisnih spremenljivk (usposabljanje izvajalcev projektov, projektna organiziranost in klima ter motiviranje izvajalcev projektov) na odvisno spremenljivko (uspešnost realizacije projektov), pri katerih je stopnja značilnosti manjša od 0,1. Osnovni regresijski model se dobro prilega podatkom, ker neodvisne spremenljivke v regresijskem modelu pojasnjujejo 35,8 % variiranja odvisne spremenljivke uspešnost realizacije projektov. Na uspešnost realizacije projektov v manjši meri pozitivno vplivata stopnja usposabljanja izvajalcev projektov in stopnja motiviranja izvajalcev projektov. Projektna organiziranost na zavodu in klima ne vplivata na uspešnost realizacije projektov. Pri spremenljivki, ki meri stopnjo usposabljanja izvajalcev projektov na realizacijo projektov, vpliv ni statistično značilen (stopnja značilnosti 0,126), ampak se ta bolj nakazuje. Kljub temu lahko govorimo o določeni stopnji vpliva te spremenljivke na odvisno spremenljivko, če upoštevamo relativno majhen vzorec.



Prvo hipotezo: »Obseg usposabljanja izvajalcev projektov pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo,« sprejmemo (kljub mejni statistični značilnosti vpliva).

Drugo hipotezo: »Uvajanje projektne organiziranosti in klima pozitivno vplivata na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo,« zavrnemo.

Tretjo hipotezo: »Motiviranje izvajalcev projektov pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo,« sprejmemo v celoti.

Z dopolnilnim regresijskim modelom smo preverjali vpliv izbranih neodvisnih spremenljivk (delovna doba na zavodu, dosežena izobrazba in sodelovanje pri projektih) na neodvisno spremenljivko uspešnost realizacije projektov. Ugotovili smo, da se regresijski model dobro prilega podatkom. Neodvisne spremenljivke v tem modelu pojasnjujejo 14,7 % variiranja odvisne spremenljivke. Na uspešnost realizacije projektov pozitivno vplivata dosežena izobrazba zaposlenih in stopnja sodelovanja zaposlenih pri projektih. Delovna doba zaposlenih na zavodu ne vpliva na uspešnost realizacije projektov na zavodih.

Ugotovitve iz teoretičnega dela raziskave o managementu (splošnem, strateškem in projektne) ter iz opravljene empirične raziskave o podpornem organizacijskem okolju za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni v RS nam bodo v pomoč pri zasnovi in prikazu modela podpornega organizacijskega okolja, ki bi vseboval usposabljanje, organiziranost in motiviranje.



## **4 MODEL PODPORNEGA ORGANIZACIJSKEGA OKOLJA**

V tem poglavju bomo na podlagi teoretičnih izhodišč najprej opisali osnovne značilnosti, oblike in lastnosti modelov kot ustaljenih oblik nečesa, da se po njih lahko ravnamo pri izboljšanju obstoječega stanja. Ugotovitve teoretičnega proučevanja strokovne in znanstvene literature, pregleda izidov iz raziskav s področja managementa v slovenskih podjetjih in drugih organizacijah ter informacije iz empirične raziskave o obsegu podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni bomo integrirali v koristno novost. Razvili bomo izviren model podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, ki se bo razlikoval od že znanih in morda predlaganih modelov v RS. Vseboval bo enovite in soodvisne elemente, ki bodo tvorili zaokroženo celoto, in se bo hkrati lahko dopolnjeval tudi z drugimi že uveljavljenimi ali načrtovanimi modeli podpornega organizacijskega okolja za management projektov. V tem poglavju bomo opisali značilnosti modelov in metod ter izdelavo modela podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Pri izdelavi modela bomo izhajali z vidika metod za organizacijske spremembe ter za njihovo uresničevanje s pomočjo izobraževanja in usposabljanja, strukture organiziranosti dela ter materialnega in nematerialnega motiviranja pri projektnem delu v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni.

### **4.1 Model kot sredstvo za obvladovanje sistemov**

Model je po Biloslavu (1999, 6) poenostavitev stvarnosti, ki zajema le izbrane značilnosti. Modele lahko delimo v tri velike skupine glede na njihove smotre in dalje v podskupine glede na njihove cilje. Preden se managerji lotijo snovanja in uporabe modelov za analiziranje, presojanje in odločanje, pa je prav, da poiščejo odgovore na štiri bistvena vprašanja:

1. Kolikšni bodo stroški? Na novo razvijati in uvajati modele je drago, zaradi tega je cenejša uporaba standardiziranih orodij, ki so bila razvita ravno v te namene.
2. Koliko časa bo trajalo? Razvijanje, preizkušanje in uvajanje zahtevnejših modelov za odločevalce praviloma traja dlje kot so snovalci načrtovali. Tudi najboljši model bo brez vrednosti, če bo na voljo po roku za odločitev.
3. Kolikšne bodo prednosti? Presoditi kaže, koliko boljša bo odločitev – koliko se bo povečala uspešnost organizacije – z uporabo modela in kakšna bi bila odločitev, ki bi nastala brez modela.
4. Ali je zadeva sploh prikladna za modeliranje? Z matematičnimi in empiričnimi sredstvi je mogoče obvladovati le zadeve, katerih kompleksnost je omejena.

Heizer in Render (1996, 54–55) navajata prednosti in slabosti rabe modelov oz. modeliranja. Modele uporabljamo takrat, ko si prizadevamo opisati realnost nekega sistema tako, da iz njega izločimo za opazovalca pomembne značilnosti. Večina modelov je poenostavitev realnega sveta. Najbolj značilno ugotovljene prednosti uporabljenih modelov so: je cenejše in manj destruktivno kot eksperimentiranje z realnimi sistemi, omogočajo odločevalcem odgovoriti na vprašanje »kaj če?«, spodbujajo konsistenten in sistematičen pristop k analizi problemov, od odločevalcev zahtevajo natančno določene cilje in skrajšujejo potreben čas za sprejemanje odločitev. Glavne omejitve rabe modelov so v tem, da so morda dragi ter je za njihov razvoj in testiranje potrebnega veliko časa, preveliko poenostavljanje nekaterih spremenljivk iz realnega sveta in nerazumevanje njihove zapletenosti.

Po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (1993, 817) je model predmet, izdelan za ponazoritev, prikaz načrtovanega ali obstoječega predmeta. Model je tudi ustaljena oblika česa, po kateri se kaj dela; vzorec ali oblika. Razviti je mogoče npr. gospodarski, družbeni ali organizacijski model. Delati je mogoče po vnaprej določenem modelu, formi. Model je po značilnostih podoben raziskovalnemu predmetu in narejen po določenih pravilih.

Pri zasnovi modela podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni bomo izhajali iz naslednjih zahtev (Tavčar 1997 v Kralj 2005, 137):

- Model naj bo modularen in uporaben po delih. V bolj zapletenih organizacijah so okoliščine poslovanja in razvoja zelo različne, z različnimi možnostmi in za različne cilje. Togo predpisan enoten model bi ne imel smisla. Uporabnik naj si iz sestavin modela izbere tiste sestavine, ki ustrezajo njegovim trenutnim potrebam. To bo tudi olajšalo vnašanje sprememb.
- Model mora biti prilagodljiv in odprt. Dana bo možnost nabora različic razrešitev, ki jih je mogoče preveriti in potem izbrati najbolj ustrezno.
- Model naj bi bil praktičen, snovalca bo vodil od stopnje do stopnje problema in ga opominjal na potrebne presoje in možne pasti. V modelu bodo le osnutki postopkov za snovanje podpornega organizacijskega okolja kot primeri za konkretno razdelavo.
- Model omogoča izbiranje podrobnosti načrtovanja, izvedbe in nadzovanja podpornega organizacijskega okolja, kot tudi za njihovo celovitost.
- Model bo primeren za managerje v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, ker bo zasnovan po meri organizacije. Izdelali bomo konkretno metodologijo načrtovanja, izvajanja in nadzovanja podpornega organizacijskega okolja za management projektov z vidika konkretnih organizacij.

## **4.2 Model podpornega organizacijskega okolja**

Glede na obstoječe in analizirane modele podpornega organizacijskega okolja na področju managementa projektov v RS se je izkazalo, da ti obstajajo kot zelo splošna vodila, in še to zgolj za posamezen element podpornega organizacijskega okolja. Korelacije med posameznimi elementi podpornega organizacijskega okolja (npr. projektna kultura, organiziranost, izobraževanje in usposabljanje, motiviranje, informacijsko-komunikacijska podpora, načrtovanje, nadzorovanje ipd.) in npr. dodano vrednostjo, učinkovitostjo, ekonomičnostjo, tržnostjo, kakovostjo življenja in dela, trajnostnega razvoja ipd., v nobeni raziskavi, ki je bila opravljena v preteklih osmih letih v RS, po naših ugotovitvah ni bila preverjena. Izkazalo se je, da manjka celovit pristop k načrtovanju podpornega organizacijskega okolja za management projektov tako v izdelovalni ali storitveni dejavnosti kot tudi v pridobitnih ali nepridobitnih organizacijah. Kot izhodišče predlagamo takšen pristop, ki naj bi vsebinsko združil v načrtovanje podpornega organizacijskega okolja za management projektov kar največ vsebin sodobnega strateškega managementa projektov (prim. Bistričič 2003, 5) v povezavi s poslanstvom, vizijo, smotri, cilji in načini za njihovo uresničevanje (strategija). V tuji strokovni literaturi smo zaznali nekaj modelov podpornega organizacijskega okolja za management projektov, ki so to problematiko sicer obravnavali bolj celovito, vendar so predlagane novosti prevladujoče namenjene podjetjem oz. pridobitnim organizacijam. Kot najprimernejša oblika teoretičnega modela podpornega organizacijskega okolja za management projektov, ki bi jo lahko uporabili za snovanje modela podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, se nam je za potrebe magistrske naloge pokazal model Grahama in Englanda (2004, 5). Ta model po naših raziskavah iz strokovne in znanstvene literature predstavlja izviren pristop in je uporabno orodje za sistematičen in sistemski pristop k načrtovanju, izvajanju in nadzoru aktivnosti, ki so potrebne za snovanje podpornega organizacijskega okolja za management projektov v organizacijah in je pokazal tudi praktično vrednost. Model snovanja podpornega organizacijskega okolja za uspešne projekte vsebuje deset sestavin in njihovih povezav, ki pa jih je bilo za potrebe našega modela treba prilagoditi v okviru danih elementov naše raziskave v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Iz že prej prevladujočih raziskovalnih vsebin slovenskih raziskovalcev na področju managementa projekta se nam je zdelo smiselno ukvarjati se le s tistimi, za katere so bili na voljo podatki in informacije. Ker v strukturah raziskav o managementu projektov v RS prevladujoče nastopajo sestavine podpornega organizacijskega okolja organiziranje, motiviranje ter izobraževanje in usposabljanje, smo se odločili, da bodo te predstavljale jedro našega modela za zavode za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Mejo za vključitev spremenljivk (ključev podpornega organizacijskega okolja za management

projektov) smo določili s trditvami anketiranih, ki smo jih razvrstili po Likertovi lestvici od 1–5, ki smo ji dodali možnost izbire za odločitev »ne vem, ne morem oceniti«. Odločili smo se, da v model podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni vključimo tiste spremenljivke, ki so bile ocenjene pod povprečno oceno 3 oz. »ne drži, sploh ne drži«.

V model za podporno organizacijsko okolje za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni smo kot prve sestavine izbrali naslednje: spodbujanje in podpora pri nadaljnjem izobraževanju s področja managementa projektov, vključevanje strokovnjakov s področja managementa projektov, dostop do najnovejših programskih orodij za management projektov in založenost knjižnice s strokovno literaturo s področja managementa projektov (tabela 3.7 in slika 3.1).

V drugi sestavini – projektna organiziranost in klima – smo izbrali naslednje elemente: uveljavljenost projektnega načina dela v zavodu, motivacija zaposlenih za projektno delo, status vodje projekta v primerjavi s statusom vodij organizacijskih enot (npr. oddelka ali službe) je enak, vodja projekta ima popolno avtonomijo pri razpolaganju s financami, kadri in pri izvedbi projekta ter sodelavci na projektu so funkcijsko in programsko ločeni od ostalih sodelavcev (tabela 3.11 in slika 3.2).

Zadnji konstrukt modela predstavlja motiviranje izvajalcev projektov, v katerem so bile najslabše ocenjene trditve: tisti, ki so se s svojim delom posebno dokazali pri pridobivanju in izvedbi projektov, se javno pohvalijo, za delo v projektu se samoiniciativno odloči vsak posamezno, brez pogojevanja, delo na projektu se obravnava kot dodatno delo, ki se posebej vrednoti, in primerno nagrajevanje zaposlenih, ki so pridobili kakšen projekt (tabela 3.15 in slika 3.3).

V nadaljevanju bomo opisali ključne sestavine modela podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, njihove značilnosti, namen in način za uresničitev.

Izhodišča modela podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni bomo najprej opisali z vidika usposabljanja in izobraževanja, nato organiziranja in na koncu motiviranja in klime.

#### ***4.2.1 Izobraževanje in usposabljanje***

Z izobraževanjem je mišljena formalizirana oblika pridobivanja novih znanj in veščin, ki poteka izven zavoda za zdravstveno varstvo (npr. na fakultetah, visokih in višjih šolah ipd.) in z usposabljanjem kot neformalno obliko pridobivanja novih znanj in veščin (seminarji, delavnice, okrogle mize ipd.).

Kot izhodišče za izobraževanje in usposabljanje najprej predlagamo nedvoumno izraženo filozofijo in politiko zavoda za zdravstveno varstvo, ki odraža pomen znanj in veščin za uspešnost poslovanja organizacije. Znanje in veščine so danes temeljna vrednota in sredstvo za trajno doseganje konkurenčnosti organizacije (npr. Nonaka in

Takeuchi 1995; Dimovski in drugi 2005; Biloslavo 2008; Gomezelj Omerzel 2008 itd.) – tudi zdravstvene, ki nastaja v učeči se organizaciji (npr. Senge 1990; Morgan 2004; Možina in Kovač 2006 itd.).

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

Ker v zavodih za zdravstveno varstvo večletna tradicija managementa projektov ne obstaja, je treba predvideti vzgajanje mlajših projektnih managerjev, ki jih po potrebi vključimo v jedro že izkušenejših.

Na zahtevnih strokovnih področjih, na katerih v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni nimajo primerne znanja, izkušenj, veščin ali pogojev, je treba zagotoviti vključevanje posameznih zunanjih strokovnjakov, ki lahko hitro in dobro razrešujejo zahtevna strokovna opravila, njihovo sodelovanje pa lahko temelji na pogodbenem odnosu. Vključevanje zunanjih projektnih udeležencev, strokovnjakov, ki bodo s svojim delom ustvarili dodatno vrednost, ima pomembno vlogo pri projektih, pri katerih dejavniki okolja pomembno vplivajo na njihovo uspešnost (Kuhl 2005, 8). Ob uveljavljanju priprave projektov naj bi manager projekta izbral oz. kadroval člane izvajalskega projektnega tima, jih po potrebi usposobil za izvajanje določenih nalog in najel potrebne zunanje izvajalce ali svetovalce (Sedovnik 2006, 16).

Dostop do najnovejših programskih orodij za management projektov in založenost knjižnice s strokovno literaturo naj odločevalci v zavodih za zdravstveno varstvo razumejo kot možnost dostopa do novih znanj in veščin, kar je pravzaprav osnova za katero koli strokovno opravilo. Predlog izboljšav na področju dostopa do najnovejših programskih orodij pomeni dopolnitev, nadgraditev ali nakup potrebne programske opreme, s katero bo omogočena običajna in ustaljena oblika obvladovanja projektov. Ni

potrebe, da bi imela vsaka organizacijska enota (npr. oddelek, referat, sektor ipd.) svoja programska orodja, ampak bi verjetno zadostoval enkratni nakup programa, ki bi ga uporabljali v vseh zavodih za zdravstveno varstvo. Pri vzpostavljanju informacijsko-komunikacijske tehnologije za management projektov, ki je danes ena izmed ključnih sestavin uspešnosti organizacij, naj bi bili še posebej pozorni na njihovo načrtovanje, poslovno usmerjenost ter vključenost in podporo vršnega managementa (Whittaker 1999, 23–30). To bo zgoj prvi korak, da bi se izognili najpogostejšim razlogom za neuspeh projektov na področju informacijsko-komunikacijske tehnologije za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni.

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

#### ***4.2.2 Organiziranje in klima***

Glede na različnost in tudi razširjenost uporabe formalnega pristopa managementa projektov v svetu (v podjetjih ZDA in Kanade je kar 97 % podjetij, ki uporabljajo formalni pristop, v podjetjih zahodne Evrope pa je razširjenost uporabe formalnega pristopa 50 %) in v RS (naloge vodenja in sodelovanja v projektnih skupinah predstavljajo okoli 19 % vseh nalog v državni upravi, kar kaže na to, da se večina nalog izvaja na neprojektni način) (Žurga 2004, 85-86) smo pripravili predloge za večjo uveljavljenost projektnega načina dela v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni.

Predlagamo oceno zrelosti managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo po Harphamu in Hinleyu (2003) ali Kerznerju (2003), ki obsega opredeljevanje projektov in programov, management projektov, management programov, svetovanje in nadzor projektov in programov, koordinacijo portfelja (nabora) projektov, mreženja med projekti, management ljudi ter organizacijsko strukturo (Gareis 2003). Na podlagi ugotovitev iz anketnega vprašalnika ter strokovne literature obstajajo različni načini vključevanja projektov v obstoječo organiziranost v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Ker so se vsi poskusi, da bi integrirali management projektov v birokratsko organiziranost, izkazali za neuspešne (Kajzer 1998, 48–49) in je



prevladujoča organiziranost v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni funkcijska oz. linijska, predlagamo ločenost funkcij managementa projektov od preostalih.

Obstaja več pojavnih oblik, kako vključiti management projektov v obstoječo organiziranost. Lukin (2002, 24) navaja kot možen način vključevanja projektov v obstoječo organiziranost štabno projektno, čisto projektno in projektno-matrično strukturo organiziranosti, medtem ko Kovač (2003, 27) navaja dve glavni obliki struktur organiziranosti, ki pomeni (1) izvajanje projekta s pomočjo obstoječe strukture organiziranosti, to je brez oblikovanja posebnega projektnega tima, ali (2) oblikovanje samostojne projektne strukture organiziranosti, ki predstavlja avtonomno strukturo v obstoječi strukturi organiziranosti. Za naš primer raziskovanja in uveljavljanja organiziranosti za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni predlagamo postopno uvajanje projektnega načina dela na naslednji način: najprej kot projektni tim in nato kot ustanovitev posebne organizacijske enote projektne pisarne, ki bi bila skupno jedro za vseh devet zavodov. Ta predlog utemeljujemo z ugotovitvijo, da v večini podjetij, ki so jih raziskovali Hauc, Kovač in Vrečko (2002, 14), z vidika organiziranosti projektnega načina dela ne uporabljajo štabne projektne organiziranosti. Posameznikom v projektih na zavodih za zdravstveno varstvo bo timsko delo oz. delo v projektne timu pomenilo težko pričakovani način osebne uveljavitve (afirmacije) (Golob 2004, 52) in sprostitev neizkoriščenih potencialov. Pri timskem delu bo moč ugotoviti osebne značilnosti posameznikov, ki bodo vplivale npr. na nagrajevanje za uspešnost tako vodij projektov kot članov projektne timov. Treba bo namreč zagotoviti ustrezno motiviranje vseh zaposlenih v projektu, sicer bo njihov razvoj ogrožen. Pomanjkanje finančnih in drugih motivacijskih sredstev sta namreč resni oviri, ki onemogočata projektno delo.

Drugi korak k organiziranju za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni bo zasnova in vzpostavitev projektne pisarne. Projektne pisarna naj bo posebna organizacijska enota, v kateri bo predvidena trajna podpora managementom projektov.

V projektne pisarni v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni bodo nudili vrsto storitev, ki so lahko (Light in Berg 2000 v Šajtegela 2003, 41): izvajanje treningov, svetovanje, postavljanje praks in tehnik managementa projekta, varovanje metodologij in standardov zavoda, ocenjevanje navodil in metrik, dokumentiranje in posredovanje najboljših praks, izgradnja in posodabljanje arhiva za vzorce projektne načrtov, ocen tveganja ipd. Kateri koncept vrste modela projektne pisarne bo implementiran v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, bo odvisno glede na njeno odgovornost, pristojnost in naloge, ki se bodo v njej opravljale. Več o možnih modelih projektne pisarne, ki bi jih lahko uporabili pri organiziranosti managementa

projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, glejte v Šajtegel (2003, 43).

S primerno organiziranostjo za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni bomo spremenili zgolj formalizirano obliko delovanja, zato bo treba v nadaljevanju poskrbeti tudi za neformalne oblike delovanja, kot npr. organizacijske kulture – klime. Značilna organizacijska kultura, ki bo podpirala doseganje ciljev projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni naj vsebuje predvsem: odprto komuniciranje in pretok informacij, prožnost v delovanju ljudi in organski pristop, iniciativnost in prevzemanje tveganja, odgovornost za delovne izide, sposobnost in pripravljenost za odločanje, dajanje prednosti projektu ter zvestoba projektu in sodelovanje med člani (Hobbs in Menard 1993 v Rozman 2003, 5).

Vršni managerji v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni naj bi spodbujali in uveljavljali projektom naklonjeno organizacijsko kulturo, ki bo povezana zlasti z naslednjimi vrednotami: sodelovanje, skupinsko delo, zaupanje, učinkovito komuniciranje, ustvarjalnost in inovativnost ter samostojnost pri delu (npr. Rozman 2003, 5).

#### **4.2.3 Motiviranje izvajalcev projekta**

Ker smo ugotovili, da je spodbujanje izvajalcev projektov, s katerim smo merili obseg materialnega in nematerialnega motiviranja zaposlenih na zavodih pri projektne delu, v povprečju najslabše ocenjen indikator in najbolj vpliva na uspešnost realizacije projektov, naj bi temu dejavniku namenili izrazitejšo pozornost. Ključno vlogo pri motiviranju izvajalcev projekta v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni imajo vršni managerji. Njihov položaj in vpliv izrazito prispevata k uspešnosti projekta s pomočjo motiviranja sodelavcev v projektu. Iz odgovorov anketiranih, ki sodelujejo v projektih, je moč sklepati, da v obstoječih in uveljavljenih modelih motiviranja ni upoštevano delo na projektih, ampak je to šteto kot redno delo. Predvidevamo, da so bili ti sistemi motiviranja in nagrajevanja načrtovani in uporabljeni š v času, ko projektne način dela še ni bil uveljavljen. Nič presenetljivega ni, da ti sistemi motiviranja in nagrajevanja zato ne spodbujajo projektne načina dela.

Za spodbujanje projektne načina dela v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni predlagamo pregled in dopolnitev obstoječega načina motiviranja in nagrajevanja, ki naj vsebuje elemente sodelovanja na projektu in naj bo nekoliko višji kot za redno delo. Poleg spodbujanja in nagrajevanja projektne načina dela za posameznika velja upoštevati tudi motiviranje in nagrajevanje projektne tima, oddelka ali službe. Na zavodih za zdravstveno varstvo predlagamo analizo obstoječih načinov motiviranja in nagrajevanja za sodelovanje v projektne timu in razmislek o uvajanju novih in uveljavljenih modelov. Dopolnitev sistema nagrajevanja naj bo npr. vključena v model uravnoveženih kazalnikov poslovanja (BSC) na ravni osnovnih

delovnih enot, kot npr. oddelek, sektor ipd. (Zorn 2007, 91). Zgled za primeren način motiviranja in nagrajevanja vodje projekta in sodelavcev v timu navajata Graham in Englund (2004), iz katerega je razvidno, da naj bi bilo približno 7 % od celotne vrednosti projekta namenjeno motiviranju njegovih članov. Prav tako naj bi imel vodja projekta neposredno in diskrecijsko pravico posamezniku v projektnem timu npr. mesečno ali po potrebi dodeliti določeno količino materialne (finančne; npr. 100 evrov) ali nematerialne (diploma, priznanje, pohvala ipd.) podpore.

Predlagamo, da se v zavodih izdelata strateški načrt za motiviranje projektnega dela. V strateškem načrtu naj bodo poleg splošnih vsebin, ki sodijo vanj (vizija, poslanstvo in smotri), opredeljena osnovna izhodišča za uvajanje managementa projektnega dela v zavode za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni. Ustanovi naj se delovna skupina, sestavljena iz vršnih managerjev vseh zavodov, ki bo na podlagi ugotovitev o prednostih in koristih projektnega načina dela pripravila smernice za motiviranje projektnega načina dela. Te smernice naj vsebujejo konkretna merila, kazalnike in standarde, ki bodo podpirali sodelovanje oz. motiviranje za delo na projektih. Z uresničitvijo strateškega načrta za motiviranje projektnega dela v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni bi se po našem mnenju bistveno izboljšala realizacija projektov.

Kljub temu, da so raziskovalci zdravstvenega sistema (Keber et al. 2003) ugotovili, da se na področju načrtovanja, spremljanja in vrednotenja projektov ni posebej izoblikovala pomembna kadrovska struktura, ki bi sistematično in sistemsko izvajala projekte, menimo, da so področje motiviranja neupravičeno prezrli. Morda je razloge za to, da se ni posebej izoblikovala pomembna kadrovska struktura, ki bi sistematično in sistemsko izvajala projekte v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, treba iskati v tem, da za sodelavce to ni nov izziv/odgovornost.

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

Ključna odločitev za sodelovanje kadrov, ki bodo sistematično in sistemsko izvajali projekte v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, bo namreč prevladujoča »notranja« (izziv in odgovornost, fleksibilnost, stabilno delovno okolje, spoštovanje sodelavcev, vzpodbujajoči kolegi in managerji, navdušujoča vsebina delovnega mesta in preprosta kultura).

Za nadaljnje uvajanje izboljšav na področju splošnega managementa in managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni predlagamo stalno izobraževanje in usposabljanje splošnih managerjev in managerjev

*Model podpornega organizacijskega okolja*

projektov, da se bodo zavedali, da je motiviranje najbolj vpliven dejavnik za uspešno realizacijo projektov.

## 5 ZAKLJUČEK

V magistrski nalogi smo obravnavali podporno organizacijsko okolje managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni z vidika usposabljanja, struktur organiziranosti ter motiviranja. Pri tem smo proučevali povezave med izobraževanjem in usposabljanjem, uvajanjem projektne organiziranosti ter materialnim in nematerialnim motiviranjem in uspešnostjo realizacije projektov v devetih zavodih za zdravstveno varstvo – Ljubljana, Maribor, Celje, Kranj, Nova Gorica, Koper, Novo mesto, Ravne na Koroškem in Murska Sobota. Nalogo smo razčlenili na teoretični in empirični del.

V teoretičnem delu magistrske naloge smo preučili domačo in tujo strokovno in znanstveno literaturo s področja splošnega in strateškega managementa ter managementa projektov. Opredelili smo nastanek in razvoj splošnega ter strateškega managementa s procesnega in vsebinskega vidika. Izhajali smo iz zgodovinskega prikaza poteka razvoja managementa od začetka njegovega pojavljanja (okrog 2500 let p.n.š.) do najnovejših teorij in praks (uččča se organizacija, sistemski pristop in kibernetika ter management kakovosti). V drugem poglavju teoretičnega dela magistrske naloge smo ugotovili, da je definicij projekta in managementa projekta veliko in zato ne moremo sklepati, da gre zgolj za enotno razumevanje tega pojma. Iz vseh navedenih definicij zaključimo, da so bistvene značilnosti projekta naslednje: je enkraten proces, ki prinaša negotovost in tveganje ter je sestavljen iz medsebojno povezanih aktivnosti, ima svoj začetek in konec, končni namen/ali cilj je definiran in znan. Opredeljen je s končnim izidom (izdelkom ali storitvijo), njegova uspešnost pa se presoja na podlagi doseganja rokov, stroškov in kakovosti. Management projekta opredelimo, podobno kot splošni management, kot povezanost in prepletenost nalog načrtovanja, organiziranja, vodenja in nadziranja virov podjetja ali druge organizacije. Pri managementu projekta je uporaben sistemski pristop in je dinamični proces nadzorovane in strukturirane uporabe ustreznih virov organizacije na poti do sprememb.

Ugotovili smo, da imajo projekti strateški pomen za trajno konkurenčnost organizacije, zato jih uporabljamo kot način za izvajanje strategij. Pravilna in učinkovita oblika uresničevanja strategij po mnenju navajanih avtorjev najpogosteje poteka preko letnih in drugih planov in s projekti. Pri uresničevanju strategij s projekti je najboljša rešitev, da se strateški management in management projektov povežeta v skupen, soodvisen proces.

Analizirali smo osnovne naloge managerjev projekta. V mnogih organizacijah je na splošno zaradi pomanjkanja časa oz. ukvarjanja s sprotnimi zadevami planiranju namenjenega premalo časa. Največja težava pri uvajanju projektne dela je slaba predhodna priprava nanj kljub spoznanju, da so največji prihranki pri stroških možni na začetku razvoja novega projekta.

Iz študij o novih oblikah organiziranosti dela smo ugotovili, da so ključna področja, na katerih so spremembe nujno potrebne, prav strukture organiziranosti. Z novimi oblikami organiziranosti lahko pomagamo organizacijam pri hitrejšem in učinkovitejšem uvajanju projektov v obstoječo organiziranost, ki je prevladujoče funkcijska. Vsako uvajanje nove organiziranosti pomeni za obstoječo organizacijsko strukturo spremembo z vsemi njenimi razsežnostmi. Organiziranje projektov predstavlja zavestno dejavnost oblikovanja organizacijske strukture s pomočjo timskega dela, projektne pisarne ali čiste projektne strukture organiziranosti. Strukture podpirajo najprej cilje in strategije ter šele potem pomagajo managerjem projekta, da so zmožni vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce v projektu k želenim izidom.

Obstajajo številne raziskave, v katerih so raziskovalci poskušali identificirati kompetence, ki so potrebne za managerje projekta. Zaznali so več značilnosti, ki naj bi jih imel dober vodja, kar pa ne pomeni vedno biti tudi dober manager; bistveno je, da znajo voditi ljudi in pridobiti sodelavce, ki so jim voljni slediti in delati z njimi in zanje. Trendi sodobnega razvoja kontroliranja (tudi: nadzorovanja, presojanja inšpiciranja) dosežkov organizacije so v razvoju kontrolnih sistemov, s katerimi evidentiramo različne aktivnosti, s katerimi bi zagotavljali zanesljivo presojo poslovanja. Kontroliranje je izredno pomemben del vsakega projekta, je več stopenjski proces merjenja napredka na poti k ciljem in v največji možni meri vpliva na porabljen čas, stroške in kakovost. Najpogostejši tehniki za nadzorovanje in načrtovanje projekta sta metodi PERT in CPM.

Management projektov v slovenskih podjetjih in drugih organizacijah je slabo raziskan, saj do leta 2000 ni bil predmet empiričnega zbiranja podatkov in njihove analize, zato do takrat tudi ni bilo slike o dejanskem stanju. Pregled opravljenih raziskav na področju managementa projektov v RS za preteklih sedem let kaže, da obstaja precej splošnih raziskav, in to predvsem v gospodarskih družbah, medtem ko jih na področju zdravstvene dejavnosti ni bilo. Raziskovalce je najpogosteje zanimala dejanska prisotnost managementa projektov v podjetjih, stopnja formalizacije projektnega načina dela, informacijsko-komunikacijski sistemi in vključenost managementa projektov v strategijo organizacije.

V empiričnem delu magistrske naloge smo predstavili načrt in izide raziskave, ki smo jo opravili na vzorcu 84 sodelavcev, ki so bili udeleženi pri planiranju, izvedbi in kontroliranju projektov v devetih zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni v RS. Kot način za zbiranje podatkov in informacij smo uporabili anketni vprašalnik, ki je vseboval tri osnovne konstrukte: izobraževanje in usposabljanje s področja managementa projektov, strukture organiziranosti dela ter materialno in nematerialno motiviranje pri projektne delu. Zanimalo nas je tudi, kakšna je realizacija projektov v zavodu, zanimalo so nas okoliščine, ki vplivajo na realizacijo, ter področja, na katerih so bili izvedeni projekti v zavodu. Za kvantitativno analizo pridobljenih podatkov in

informacij smo uporabili statistični programski paket SPSS.12 (Statistical Products and Service Solutions). Študijo povezav med spremenljivkami smo opravili s faktorsko analizo, medtem ko smo pri analizi odnosov med odvisno spremenljivko in neodvisnimi spremenljivkami uporabili regresijsko analizo. Osnovne vrednosti indikatorja spremenljivke usposabljanje izvajalcev projektov, s katerimi smo merili obseg usposabljanja in izobraževanja zaposlenih s področja managementa projektov, so pokazale, da zavod spodbuja sodelovanje zaposlenih z zunanjimi inštitucijami in da so se vedno prijavljali na različne razpise za pridobivanje projektov. Iz osnovnega regresijskega modela izhaja, da na uspešnost realizacije projektov v manjši meri pozitivno vpliva stopnja usposabljanja izvajalcev projektov, kar nam je omogočilo, da smo kljub mejni statistični značilnosti vpliva potrdili prvo hipotezo.

Pri merjenju projektne organiziranosti in primernosti organizacijske klime so se zaposleni najbolj strinjali s trditvijo, da mora večino odločitev na nižjih ravneh organiziranosti pri posameznem projektu potrditi vršni management. Struktura organiziranosti na zavodu je izrazito hierarhična (funkcijska). Pri preverjanju regresijskega modela smo ugotovili, da projektna organiziranost in organizacijska klima ne vplivata na uspešnost realizacije projektov v zavodih za zdravstveno varstvo in zato smo zavrnili drugo hipotezo. Ob analiziranju obsega materialnega in nematerialnega motiviranja so izstopale pozitivne trditve, da zavod spodbuja svoje zaposlene, da pridobivajo projekte na razpisih, kot tudi, da spodbuja in pomaga zaposlenim pri javnih predstavitev svojih dosežkov. Zaposleni se ne strinjajo s trditvijo, da na zavodu primerno nagradjujejo zaposlene in menijo, da delo na projektu ni posebej dodatno ovrednoteno. Motiviranje izvajalcev projektov namreč najbolj značilno in pozitivno vpliva na uspešnost realizacije projektov. Stopnja značilnosti je bila 0,091 in zato smo tretjo hipotezo o motiviranju izvajalcev projektov potrdili.

## **5.1 Prispevek k znanosti**

Prispevek magistrske naloge k znanosti se odraža z izvirnostjo izidov v teoretičnem in empiričnem vidiku. S teoretičnega vidika predstavlja prispevek naloge k znanosti strnjen povzetek pregleda raziskav v RS od leta 1999 do leta 2006 in izpostavitev bistvenih ugotovitev s področja managementa projektov iz vidika usposabljanja, projektne organiziranosti in motiviranja izvajalcev. Vse to je bilo osnova za zasnovo konstrukta podpornega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo, s katerim smo preverjali obseg usposabljanja iz vsebin managementa projektov, uvajanje projektne organiziranosti ter materialno in nematerialno motiviranje ter njihov vpliv na uspešnost realizacije.

S tovrstno obravnavo podpornega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni, pa tudi širše oz. v drugih dejavnostih v RS, se doslej še nihče ni raziskovalno ukvarjal.

Prispevek empiričnega vidika k znanosti se izraža z dveh vidikov, in sicer z izvirno ugotovljenih izidov opravljene raziskave o podpornem organizacijskem okolju za management projektov in z vidika zasnove modela za sistematično uvajanje managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni v RS.

Izidi v tej magistrski nalogi opravljene raziskave dajejo pomembne informacije izvajalcem podpornega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na sekundarni ravni v RS.

Predlagani model podpornega organizacijskega okolja za management projektov v zavodih za zdravstveno varstvo bo v pomoč snovalcem politike in strategije ter bo prispeval k novim znanjem, kar bo vodilo k uspešnejšemu doseganju ciljev v zavodih za zdravstveno varstvo. Več anketiranih, ki so sodelovali v naši raziskavi, je namreč izrazilo interes in se želi seznaniti s končnimi izidi empirične analize. Iz tega sklepamo, da obstaja možnost uporabe novih spoznanj za praktično rabo v zavodih za zdravstveno varstvo.

## **5.2 Predlogi za nadaljnje raziskovanje**

Z raziskavo smo ugotovili, da usposabljanje izvajalcev projektov ter materialno in nematerialno motiviranje pozitivno vplivata na uspešnost realizacije projekta.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno proučiti možnosti razširitve analize na organizacijsko podporno okolje še z drugimi njegovimi sestavinami in povezavami, kot so npr.: razvoj ključnega tima, procesi izbire in razvoja managerja projektov, zasnovani in uporabljeni informacijsko-komunikacijski sistemi za management projektov, pomen projektov v strategijah ter morebitna zasnova učeče se organizacije itd. Koristno bi bilo npr. ugotoviti korelacijo preostalih sestavin organizacijskega okolja z uspešnostjo realizacije projekta in prepoznati izstopajoči vpliv posamezne sestavine.

V nadaljnjem raziskovanju bi bilo pri ocenjevanju uspešnosti realizacije projekta nujno treba pridobiti tudi mnenje naročnika, investitorja oz. uporabnika učinkov projekta. Zaradi ugotovitve, da projektna organiziranost ne vpliva na uspešnost realizacije projektov, kar je v nasprotju z ugotovitvami iz drugih raziskav, naj bi to vprašanje v bodoče razširili oz. dodatno pojasnili. Obstaja namreč dilema anketiranih o razumevanju termina splošne organiziranosti (funkcijske, linijske) v primerjavi s projektno organiziranostjo.

Zanimivo bi bilo raziskati podporno organizacijsko okolje (v celoti ali delno) managementa projektov v zavodih za zdravstveno varstvo na drugih ravneh organiziranosti ali na celotnem področju dejavnosti javnega zdravstvenega varstva v RS, predvsem zaradi primerjave dobrih praks, lahko pa tudi širše. Predpostavljamo, da so spremembe na področju organiziranosti, izobraževanja in usposabljanja izvajalcev projektov ter njihovo motiviranje zadeve, ki jih je mogoče spreminjati v daljšem časovnem obdobju, zato naj bi podobno raziskavo o podpornem organizacijskem okolju



za management projektov ponovili v naslednjih petih do desetih letih. Zaradi najnovejših zakonskih sprememb glede opravljanja tudi zasebne zdravstvene prakse koncesionarjev bi bila zanimiva primerjava med javnim in zasebnim pristopom k udejanjanju strategij s projekti kljub morda majhnemu vzorcu drugih.



## LITERATURA IN VIRI

### *Literatura*

- Ambrož, Milan in Elsa Bratkovič. 2004. Inoviranje organizacijske kulture v javnem zavodu. *Organizacija* 1 (37): 16–21.
- Ashmos, Donde P. in Maria L. Nathan. 2002. Team sense-making: a mental model for navigating uncharted territory. *Journal of Managerial Issues* 14 (2): 198–217.
- Atkinson, Roger. 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management* 17 (6): 337–342.
- Bahor, Urška. 2003. *Vpliv timskega dela na organizacijsko identifikacijo*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Baker, Sunny in Kim Baker. 2000. *The complete idiot's guide to project management*. 2nd ed. Indianapolis: Alpha.
- Bavec, Cene. 2001. *Uvod v teorijo organizacije: prosojnice s predavanj*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Bavec, Cene. 2007. *Urejenost organizacije*. [Http://www2.arnes.si/~bavec/cb-up-sp.htm](http://www2.arnes.si/~bavec/cb-up-sp.htm) (7. 5. 2008).
- Belak, Janko. 2000. *Podjetniško planiranje kot funkcija managementa*. 4. spremenjena izd. Gubno: MER Evrocenter.
- Biloslavo, Roberto. 1999. *Metode in modeli za management*. Koper: Visoka šola za management.
- Biloslavo, Roberto. 2006. *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Biloslavo, Roberto. 2008. Od managementa znanja k managementu modrosti. V *Management v 21. stoletju*, ur. Roberto Biloslavo, 175–207. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.
- Bistričić, Ante. 2003. Projektna kultura. *Projektna mreža Slovenije* 6 (2): 4–9.
- Block, Thomas R. in J. Davidson Frame. 1998. *The project office*. Menlo Park: Crisp.
- Boehm, Barry W. 1981. *Software engineering economics*. Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall.
- Brynson, John M. 1988. *Strategic planning for public and nonprofits organizations*. San Francisco: Josey-Bass.
- Bukovec, Boris. 2004. Proces uspešnega obvladovanja organizacijskih sprememb. *Organizacija* 37 (7): 423–430.
- Burke, Rory. 1993. *Project management: planning and control*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons.
- Chandler, Alfred D. 1962. *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.
- Chase, Richard B. in Nicholas J. Aquilano. 1992. *Production and operations management: a life cycle approach*. 6th ed. Homewood: Irwin.

- Coob, Anthony T. 2006. *Leading project teams*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Crainger, Stuart in Des Dearlove. 2004. *Financial Times: handbook of management*. 3rd ed. London: Prentice Hall.
- Crawford, Kent J. 2002. *The strategic project office: a guide to improving organizational performance*. New York: Marcel Dekkerb.
- Daft, Richard L. 2000. *Management*. 5th ed. Fort Worth: Dryden.
- DeCenzo, David A. in Stephen P. Robbins. 2005. *Fundamentals of human resource management*. 8th ed. Hoboken (NJ): Wiley.
- Dernovšek, Zoran. 2007. *Tim in timsko delo - kako do sinergije v teamu ali delovni ekipi*. [Http://www.komunikeweb.net/products/timsko\\_delo.htm](http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.htm) (april 2008).
- Dilworth, James B. 2000. *Operations management: providing value in goods and services*. 3rd ed. Fort Worth: Dryden.
- Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlevaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV založba.
- Donnelly, James H., James L. Gibson in John M. Ivancevich. 1998. *Fundamentals of management*. Boston: Irwin/Mc Graw-Hill.
- Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe in Andy Lowe. 2005. *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Erčulj, Justina in Silvo Marinšek. 1997. *Načela uspešnih in učinkovitih timov*. Ljubljana: Šola za ravnatelje.
- Eržen, Ivan in Anton Hauc. 1996. *Uvajanje organizacijskih sprememb in novih oblik dela za uveljavitev promocije zdravja*. Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
- Florida, Richard L. 2005. *Vzpon ustvarjalnega razreda: in kako ta spreminja delo, prosti čas, skupnost in vsakodnevno življenje*. Velenje: IPAK, Inštitut za simbolno analizo in razvoj informacijskih tehnologij.
- Forsberg, Kevin, Hal Mooz in Howard Cotterman. 2000. *Visualizing project management*. New York: John Wiley & Sons.
- Gadeken, Owen C. 1997. Project managers as leaders: competencies of top performers. *Army RD&A Magazine* 3 (2): 22-26.
- Gareis, Roland. 2003. Management in the project-oriented society. [http://www.epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/eng/mediate/epub-wu-01\\_46c.pdf?ID=epub-wu-01\\_46c](http://www.epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/eng/mediate/epub-wu-01_46c.pdf?ID=epub-wu-01_46c) – (april 2008).
- Gido, Jack in James P. Clements. 1999. *Successful project management*. New York: Thomson.
- Golob, Renato, Jure Kovač in Anton Hauc. 2002. *Direktor se odloči: uvajanje projektnega vodenja v praksi*. Ljubljana: GV založba.

- Golob, Renato. 2004. Zakaj postopki uvajanja projektnega managementa zamrejo, še preden jih zaključimo? *Projektna mreža Slovenije* 7 (1): 51–54.
- Gomezelj Omerzel, Doris. 2008. *Znanje zaposlenih ter poslovna uspešnost malih in srednje velikih podjetij*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Graham, Robert J. in Randall L. Englund. 2004. *Creating an environment for successful project*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamel, Gary in Coibatore Krishnarao Prahalad. 1994. *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hamel, Gary. 2000. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hanson, Lee. 1998. Society and self-managing teams. *International Journal of Social Economics* 25 (1): 72–89.
- Hauc, Anton, Branko Semolič in Jure Kovač. 1993. *Projektno organiziran strateški management*. Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Hauc, Anton, Jure Kovač in Igor Vrečko. 2002. Projektni management v slovenski industriji. V *Projektni management – ustvarjalna pot do odličnosti*, ur. Rudi Rozman, 10–18. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Hauc, Anton. 2002. *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. 2., spremenjena in dopolnjena izd. Ljubljana: GV založba.
- Heizer, Yay in Barry Render. 1996. *Production and operations management – strategic and tactical decisions*. 4th international ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Heldman, Kim. 2002. *PMP: project management professional*. Alameda: Sybex.
- Hershey, Paul in Kenneth Blanchard. 1988. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Ivanko, Štefan. 2002. Oblikovanje in razvoj organizacije. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 410–443. Radovljica: Didakta.
- Kajzer, Štefan. 1998. Razvoj in strukturiranje podjetja. V *Razvoj podjetja in razvojni management*, ur. Janko Belak, 39–54. Gubno: MER Evrocenter.
- Katzenbach, Jon R. in Douglas K. Smith. 1998. *The wisdom of team*. London: McGraw-Hill.
- Kerzner, Harlod. 2003. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th ed. Hoboken (N. J.): John Wiley & Sons.
- Kerzner, Harold. 1992. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 4th ed. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kerzner, Harold. 2004. *Advanced project management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Knutson, Joan in Len Glauber. 1987. *Using super project plus*. Berkeley: McGraw.

- Kos, Marko. 1996. *Inovacijski management*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Kotler, Philip. 1996. *Marketing management – trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga
- Kovač, Jure. 1999. *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.
- Kovač, Jure. 2003. Razmišljanje o spreminjanju projektne organizacije. *Projektna mreža Slovenije* 6 (1): 26–28.
- Kovač, Jure. 2007. Uvod v preučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju. *Projektna mreža Slovenije* 10 (3): 11–16.
- Kralj, Janko. 2001. *Temelji managementa in naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2003. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Kralj, Janko. 2005. *Management: temelji managementa, odločanje in ostale naloge managerjev*. 2. natis. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Kuhl, Tomaž. 2005. Projektni management kot orodje razvoja v malih podjetjih. *Projektna mreža Slovenije* 8 (1/3): 5–12.
- Lawler, Edward E. 1994. *Motivation in work organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Light, Matt in Tom Berg. 2000. *The project office: teams, processes and tools*. Stamford: Gartner Group Research.
- Likar, Borut, Peter Antunovič, Jordan Berginc, Dominik S. Černjak, Jožica Demšar, Peter Fatur, Dejan Križaj Matjaž Mulej, Vid Pečjak, Sandi Sitar, Denis Trček in Nada Trunk Širca. 2002. *Uspeti z idejo! Tehnike in metode ustvarjanja, razvoja in trženja idej*. Ljubljana: Korona plus, Pospeševalni center za malo gospodarstvo.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Motivacija in motiviranje. V *Management*, ur. Stane Možina, 488–523. Radovljica: Didakta.
- Logar, Igor. 2001. *Uvajanje projektnega menedžmenta v sistem državne uprave: možnosti in ovire*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Lukin, Zore. 2002. *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Luznik, Tadej. 2006. *Management investicijskih projektov v delniški družbi HIT*. Specialistično delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Marchington, Mike. 1992. *Managing the team*. Oxford: Blackwell.
- Markič, Mirko. 2004. *Inoviranje procesov: pogoj za odličnost poslovanja*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

- Markič, Mirko. 2006. Management projektov kot generator sprememb v organizaciji. V *Management sprememb*, ur. Vladislav Rajkovič, 1682–1689. Kranj: Moderna organizacija.
- Marzidovšek, Tomaž. 2003. *Model in pogoji učinkovitega timskega dela: presoja izbranih timov v povezavi z osebnostno analizo*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Mayer, Janez, Janez Bečaj, Ana Nuša Kneževič, Manca Košir, Bogomir Kovač, Lea Pisani, Peter Praper, Vladislav Rajkovič, Anton Trstenjak in Marija Velikonja. 2001. *Skrivnost ustvarjalnega tima*. Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodilnih osebnosti in skupin.
- Meredith, Jack R. in Samuel J. Mantel. 2000. *Project management. a managerial approach*. 4th ed. New York: Wiley.
- Moreno, Jacob L. in Zerka Moreno Toeman. 2000. *Skupine, njihova dinamika in psihodrama*. Ljubljana: Inštitut Antona Trstenjaka.
- Morgan, Gareth. 2004. *Podobe organizacij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Morris, W. G. Peter. 2003. The Irrelevance of Project Management as a Professional Discipline. *International Journal of Project Management* 14 (1): 81-87.
- Možina, Stane in Jure Kovač. 2006. *Menedžment znanja: na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Pivec.
- Možina, Stane. 1994. Management danes. V *Management*, ur. Stane Možina, 14–39. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002. Učeča se organizacija. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 12–45. Radovljica: Didakta.
- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498–539. Radovljica: Didakta.
- Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, Oxford (UK): Oxford University Press.
- Parker, Rachel in Lisa Bradley. 2000. Organizational culture in the public sector. *The International Journal of Public Sector Management* 13 (2): 125–141.
- Pinto, Jeffrey K. in Samuel J. Mantel. 1990. The causes of project failure. *IEEE Transactions on Engineering Management* 37(4): 269–276.
- PMBOK. 2000. *A guide to the project management body of knowledge*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute (PMI).
- PMBOK. 2004. *A guide to the project management body of knowledge*. 3rd ed. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute (PMI).
- PMBOK. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja*. 3. izd. Kranj: Moderna organizacija.
- PMCD. 2002. *Project manager competency development framework*. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute (PMI).

- Porter, Lynnette R. 1997. *Creating the virtual classroom: distance learning with the internet*. New York: John Wiley.
- Potočan, Vojko. 2007. Projektna organizacija v sodobnih razmerah delovanja. *Projektna mreža Slovenije* 10 (1): 17–22.
- Povhe, Tadej. 2005. *Analiza uvajanja projektnega vodenja v Javno podjetje Vodovod-Kanalizacija*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Premec, Denis. 2002. Projektne pisarne kot orodja za usklajevanje projektov. *Projektna mreža Slovenije* 5 (3): 14–19.
- Pučko, Danijel. 1994. Uresničevanje strategij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 342–371. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 2002. Planiranje kot managementska funkcija. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 234–269. Radovljica: Didakta.
- Pučko, Danijel. 2002. Uresničevanje strategij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 314–343. Radovljica: Didakta.
- Rant, Marko, Miro Jeraj in Tone Ljubič. 1995. *Vodenje projektov: projektni pristop, projektna organizacija, vodenje projektov, projektni proces, terminsko planiranje projektov, mrežno planiranje*. Radovljica: POIS.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Organizational behavior*. 9th ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Rojšek, Maja. 2001. *Timsko delo*. Diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Rozman, Rudi. 1994. *Analiza in projektiranje organizacije: gradivo za dodiplomski študij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 1998. *Ravnanje projektov: gradivo za podiplomski študij*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi. 2003. Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju. *Projektna mreža Slovenije* 6 (3): 4–9.
- Salas, Eduardo, Drew Rozell, Brian Mullen in James E. Driskell. 1999. The effect of team building on performance. *Small Group Research* 30 (3): 309–329.
- Schmenner, Roger W. 1993. *Production/operations management: from the inside out*. 5th ed. New York: Macmillan; Toronto: Maxwell, Macmillan Canada; New York: Maxwell Macmillan International.
- Sedovnik, Milena. 2006. Model izvajanja strategij s projekti. *Projektna mreža Slovenije*, 9 (2): 12–18.
- Semolič, Brane. 2000. Razsežnosti projektnega managementa na primeru projektov v informatiki. *Projektna mreža Slovenije* 3 (2): 19–25.
- Semolič, Brane. 2001. *Zagon projekta: gradivo za projektno šolo za podjetje Smart Com*. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Senge, Peter. 1990. *The fifth discipline: the art and practices of the learning organization*. New York: Doubleday.



- Senge, Peter. 1994. *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York: Doubleday.
- Shala, Ganimet. 2006. *Management projektov in podporni procesi*. Diplomaska naloga, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Skela-Savič, Brigita, Milan Pagon in Branko Lobnikar. 2004. Analiza vodenja v slovenskih bolnišnicah: kdo so uspešni vodje? *Organizacija* 37 (1): 5–15.
- Smith, Preston G. in Donald G. Reinertsen. 1991. *Developing products in half the time*. New York: John Wiley & Sons.
- Sparrow, Paul in Mick Marchington. 1998. *Human resource management: the new agenda*. London: Pitman.
- Swamidass, Paul M., ur. 2000. *Encyclopedia of production and manufacturing management*. Boston: Kluwer Academic.
- Šajtegelj, Valerija. 2003. *Analiza uspešnosti organiziranja za projektni management v podjetju Hermes Softlab*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Šarotar Žižek, Simona. 2001. Projektno oblikovanje in izvajanje strategij. *Projektna mreža Slovenije* 4 (1): 11–17.
- Šarotar Žižek, Simona. 2005. Projektna pisarna kot središče projektnega managementa v organizaciji. V *S projekti do višje vrednosti!* Ur. Aljaž Stare, 201–214. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Španič, Zdenka. 2003. *Problemi obvladovanja projektov informacijske tehnologije v državni upravi*. Magistrska naloga, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za računalništvo in informatiko.
- Tajnikar, Maks. 1993. Razvojne tendence in zmožnosti slovenskega drobnega gospodarstva. *Slovenska ekonomska revija* 44 (1/2): 149–164.
- Tavčar, Mitja I. 1997. *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru.
- Tavčar, Mitja I. 2002. *Strateški management*. Učbenik za podiplomski študij. Koper: Visoka šola za management; Maribor: Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Inštitut za razvoj managementa.
- Tavčar, Mitja I. 2006. *Management in organizacija. Sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 664–692. Radovljica: Didakta.
- Thorne, Kym in Malcolm Smith. 2000. Accounting control and performance measurement in a team working environment. *Managerial Auditing Journal* 15 (7): 348–357.
- Tuckman, Bruce W. 1965. Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63 (6): 384–399.

- Turner, Rodney. 1993. *The handbook of project-based management*. London: McGraw-Hill.
- Verma, Vijay K. 1995. *Managing the project team*. Newton Square: Project Management Institut (PMI).
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1998. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
- Weiss, Joseph W. in Robert K. Wysocki. 1992. *5-phase project management: a practical planning & implementation guide*. Reading: Addison-Wesley.
- Whittaker, Brenda. 1999. What went wrong? Unsuccessful information technology projects. *Information Management & Computer Security* 7 (1): 23–30.
- Willke, Helmut. 1993. *Sistemska teorija razvitih družb: dinamika in tveganost moderne družbene samoorganizacije*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
- Wisner, Priscilla S. in Hollace A. Feist. 2001. Does teaming pay off? *Strategic finance* 1 (1): 58–64.
- Young, Trevor L. 2001. *The handbook of project management*. London: Kogan Page.
- Zorn, Sebastjan. 2007. *Projektno-procesni pristop kot temelj oblikovanja in delovanja divizije proizvodni sistemi v Iskri Avtoelektriki*. Magistrsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.
- Žurga, Gordana. 2003. Projektni management v javni upravi Republike Slovenije. *Projektna mreža Slovenije* 6 (3): 39–45.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

*Viri*

- Ballantine, Bruce. 1999. *New forms of work organisation and productivity. A study prepared by Business Decisions Limited for DGV of the European Commission*. [Http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/workorg/ewon/surveys/new-workorg\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/workorg/ewon/surveys/new-workorg_en.pdf) (april 2008).
- BS 6079. 1996. *Guide to project management*. London: British Standards Institution.
- Česen, Andrej. 2004. *Priprava in načrtovanje projektov*. Interno gradivo, IPMIT.
- Harpham, Alan in David Hinley. 2003. Just how mature is your organisation at project management? [http://www.zulanas.lt/images/adm\\_source/docs/2\\_Alban\\_Harpham\\_paperENG.pdf](http://www.zulanas.lt/images/adm_source/docs/2_Alban_Harpham_paperENG.pdf) (maj 2008).
- Keber, Dušan, Bojana Leskovar in Vesna-Kerstin Petrič. 2003. *Zdravstvena reforma: pravičnost, dostopnost, kakovost, učinkovitost*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije, Ministrstvo za zdravje.
- Kranjc, Milan P. 2006. *Le za odstotek vprašanih je to način dela*. [Http://www.projektna-pisarna.si](http://www.projektna-pisarna.si) (25. 5. 2007).

- Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 1993. Ljubljana: DZS.
- Smith, Kevin. 2000. *Teamwork content*. *Statistic Canada*. [Http://www.ets.org/all/Teamwork content explanation.pdf](http://www.ets.org/all/Teamwork%20content%20explanation.pdf) (18. 4. 2008).
- Tim in timsko delo – kako do sinergije v timu ali delovni ekipi*. 2008. [Http://www.komunikeweb.net/products/timsko\\_delo.html](http://www.komunikeweb.net/products/timsko_delo.html) (19. 8. 2008).
- Smith, Charles in Mark Winter. 2005. *Rethinking project management. Report from the Best Practice Showcase 2005*. [Http://www.mace.manchester.ac.uk/project/research/management/rethinkpm/pdf/papers/bestpracshow05.pdf](http://www.mace.manchester.ac.uk/project/research/management/rethinkpm/pdf/papers/bestpracshow05.pdf) (20. 8. 2008).
- Zavod za zdravstveno varstvo Ljubljana. *Organigram*. [http://www.zzv-lj.si/nimages/static/zzv\\_static/280/files/Organigram.pdf](http://www.zzv-lj.si/nimages/static/zzv_static/280/files/Organigram.pdf) (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Maribor. *Organizacija*. [http://www.zzv-mb.si/webslo/?pid=view\\_menu&submenu\\_id=1008](http://www.zzv-mb.si/webslo/?pid=view_menu&submenu_id=1008) (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Celje. *Organizacijska shema Zavoda za zdravstveno varstvo Celje*. <http://www.zzv-ce.si/uploads/2008/pdf/katalog%20informacij%20javnega%20znacaja-za%20prenos.pdf> (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Kranj. *Organizacija zavoda*. [http://www.zzv-kr.si/content.aspx?page\\_id=115](http://www.zzv-kr.si/content.aspx?page_id=115) (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Nova Gorica. *Organizacija ZZV Nova Gorica*. <http://www.zzv-go.si/index.php?id=118> (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Koper. *Organizacijska shema*. [Http://www.zzv-kp.si/main.php?menu=mainmenu&id=1&subId=4#](http://www.zzv-kp.si/main.php?menu=mainmenu&id=1&subId=4#) (24. .1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto. *Organizacijska shema*. <http://www.zzv-nm.si/default.cfm?Jezik=Si&Kat=0204> (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Murska sobota. *Organizacija delovnega procesa v zavodu*. <http://www.zzv-ms.si/si/informacije-javnega-znacaja/documents/ZZV-kataloginformacij2.doc> (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Rane na Koroškem. *Organigram organa*. <http://www.zzv-ravne.si/images/stories/aktualno/katalog%20info%20javnega%20znacaja%20zzv%20ravne%2018-12-08.pdf> (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Ljubljana. *Letno poročilo Zavoda za zdravstveno varstvo Ljubljana za leto 2007*. [http://www.zzv-lj.si/nimages/static/zzv\\_static/413/files/Letno%20porocilo%202008%20final.pdf](http://www.zzv-lj.si/nimages/static/zzv_static/413/files/Letno%20porocilo%202008%20final.pdf) (25. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Maribor. *Letno poročilo Zavoda za zdravstveno varstvo Maribor za leto 2007*. [http://www.zzv-mb.si/webslo/?pid=view\\_menu&submenu\\_id=1098](http://www.zzv-mb.si/webslo/?pid=view_menu&submenu_id=1098) (24. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Celje. *Poslovno poročilo o delu zavoda za zdravstveno varstvo Celje za leto 2007*. <http://www.zzv-ce.si/uploads/2008/pdf/2007-poslovno%20porocilo%20o%20delu%20zavoda%20za%20zdravstveno%20varstvo%20celje.pdf> (25. 1. 2009).

*Literatura in viri*

- Zavod za zdravstveno varstvo Kranj. *Poročilo 2007*. <http://www.zzv-kr.si/datoteke/lp07.pdf> (25. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Nova Gorica. *Letno poročilo za leto 2007*. [http://www.zzv-go.si/fileadmin/pdfdoc2008/31\\_lp2007.pdf](http://www.zzv-go.si/fileadmin/pdfdoc2008/31_lp2007.pdf) (25. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Koper. *Letno poročilo ZZV Koper za leto 2007*. [http://www.zzv-kp.si/data/LETNO\\_POROCILO\\_2007.pdf](http://www.zzv-kp.si/data/LETNO_POROCILO_2007.pdf) (25. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Novo mesto. *Statistični podatki o zdravstvenem varstvu in delu zdravstvene službe v letu 2007*. [http://www.zzv-nm.si/media/Statisticni\\_letopis\\_2007\\_ZZVNM.pdf](http://www.zzv-nm.si/media/Statisticni_letopis_2007_ZZVNM.pdf). (25. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Ravne na Koroškem. *Poslovno, strokovno in finančno poročilo 2007*. [http://www.zzv-ravne.si/index.php?option=com\\_content&view=article&id=68&Itemid=77](http://www.zzv-ravne.si/index.php?option=com_content&view=article&id=68&Itemid=77) (25. 1. 2009).
- Zavod za zdravstveno varstvo Murska Sobota. *Letno poročilo za leto 2007*. <http://www.zzv-ms.si/si/informacije-javnega-znacaja/documents/letnoporocilo2007.pdf> (24.1.2009).





## **PRILOGE**

- Priloga 1 Anketni vprašalnik
- Priloga 2 Regresijska in faktorska analiza





Zavod za zdravstveno varstvo: \_\_\_\_\_.

Datum anketiranja: \_\_\_\_\_. Številka ankete: \_\_\_\_\_.

Spoštovani!

Pred vami je krajša anonimna anketa o podpornem organizacijskem okolju za management projektov v Zavodu za zdravstveno varstvo (v nadaljevanju: zavod). Zbrani podatki bodo uporabljeni za izdelavo magistrske naloge na to temo.

Anketo izpolnjujete tako, da pri vsakem vprašanju/trditvi obkrožite en odgovor oziroma pripadajočo številko ali vpišete odgovor na predvideno mesto.

Anketa je namenjena tistim zaposlenim v zavodu, ki so v zadnjih petih letih sodelovali vsaj na enem projektu v okviru zavoda.

S pomočjo lestvice (1 – sploh ne drži, ..., 5 – popolnoma drži) ocenite, koliko držijo naslednje trditve, ki se nanašajo na izobraževanje in usposabljanje s področja managementa projektov (v zadnjih petih letih):

Pojasnilo: Z izobraževanjem je mišljena formalizirana oblika pridobivanja novih znanj in veščin, ki poteka izven zavoda (npr. na fakultetah, visokih in višjih šolah ipd.) in z usposabljanjem neformalna oblika pridobivanja novih znanj in veščin (seminarji, delavnice, okrogle mize ipd.).

	sploh ne drži	ne drži	niti ne drži – niti drži	drži	popolnoma drži	ne vem, ne morem oceniti
Zavod spodbuja in podpira zaposlene pri nadaljnjem izobraževanju s področja managementa projektov.	1	2	3	4	5	9
Zavod spodbuja in podpira zaposlene pri usposabljanju s področja managementa projektov.	1	2	3	4	5	9
Zavod v svoje delo vključuje strokovnjake s področja managementa projektov.	1	2	3	4	5	9
Zavod za zdravstveno varstvo ima dobro založeno knjižnico s strokovno literaturo s področja managementa projektov.	1	2	3	4	5	9
Zavod omogoča zaposlenim dostop do najnovejših programskih orodij za management projektov (npr. SPJ ipd.).	1	2	3	4	5	9
Zavod spodbuja izmenjavo mnenj o projektih med zaposlenimi.	1	2	3	4	5	9
Zavod omogoča zaposlenim, da predstavljajo svoje dosežke pri posameznih projektih.	1	2	3	4	5	9
Zavod svoje znanje in izkušnje iz prejšnjih projektov uspešno prenaša v nove projekte.	1	2	3	4	5	9
Zavod se redno prijavlja na različne razpise za pridobitev projektov (lokalne, regionalne, državne in evropske).	1	2	3	4	5	9
Zavod podpira sodelovanje z zunanjimi institucijami pri skupnih projektih.	1	2	3	4	5	9

Priloga 1

S pomočjo lestvice (1 – sploh ne drži, ..., 5 – popolnoma drži) ocenite, koliko držijo naslednje trditve, ki se nanašajo na strukture organiziranosti dela:

	sploh ne drži	ne drži	niti ne drži – niti drži	drži	popolnoma drži	ne vem, ne morem oceniti
Večina odločitev pri projektih se opravi na nižjih nivojih organiziranosti (npr. oddelkih ali službah).	1	2	3	4	5	9
Odločitve pri posameznem projektu vplivajo na delovanje drugih organizacijskih enot (npr. oddelkov ali služb).	1	2	3	4	5	9
Večino odločitev na nižjih nivojih organiziranosti pri posameznem projektu mora potrditi izvršni management.	1	2	3	4	5	9
Status vodje projekta je v primerjavi s statusom vodje organizacijskih enot (npr. oddelka ali službe) enak.	1	2	3	4	5	9
Moč, ukazovanje, informacije ter finančna sredstva pri projektu izhajajo iz izvršnega managementa.	1	2	3	4	5	9
Vodja projekta ima popolno avtonomijo pri razpolaganju s financami, kadri in pri izvedbi projekta.	1	2	3	4	5	9
Sodelavci na projektu so funkcijsko in programsko ločeni od ostalih sodelavcev.	1	2	3	4	5	9
Struktura organiziranosti na zavodu je izrazito hierarhična.	1	2	3	4	5	9

S pomočjo lestvice (1 – sploh ne drži, ..., 5 – popolnoma drži) ocenite, koliko držijo naslednje trditve, ki se nanašajo na materialno in nematerialno motiviranje pri projektnem delu:

	sploh ne drži	ne drži	niti ne drži – niti drži	drži	popolnoma drži	ne vem, ne morem oceniti
Zavod vzpodbuja svoje zaposlene, da pridobivajo projekte na razpisih.	1	2	3	4	5	9
Zavod primerno nagraduje zaposlene, ki so pridobili kakšen projekt.	1	2	3	4	5	9
Delo na projektu se obravnava kot dodatno delo, ki se posebej ovrednoti.	1	2	3	4	5	9
Sodelavci na projektu lahko samoiniciativno odločajo o razporedu delovnega časa oz. prihodu in odhodu v službo.	1	2	3	4	5	9
Zavod vzpodbuja delovanje sodelavcev v mednarodnih projektih z njihovo infrastrukturo (potni stroški, obiski, predstavitve, programska in strojna oprema).	1	2	3	4	5	9
Zavod ima na voljo prostore, kjer se lahko člani projektnega tima neformalno družijo.	1	2	3	4	5	9
Za delo v projektu se samoiniciativno odloči vsak posamezno, brez pogojevanja.	1	2	3	4	5	9
Zavod tiste, ki so se s svojim delom posebno dokazali pri pridobivanju in izvedbi projektov, javno pohvali.	1	2	3	4	5	9
Zavod vzpodbuja in pomaga svojim zaposlenim pri javnih predstavitvah njihovih dosežkov v projektih (objave, mediji, konference itd.).	1	2	3	4	5	9

S pomočjo lestvice (1 – sploh ne drži, ..., 5 – popolnoma drži) ocenite, koliko držijo naslednje trditve, ki se nanašajo na realizacijo projektov v zavodu:

	sploh ne drži	ne drži	niti ne drži – niti drži	drži	popolnoma drži	ne vem, ne morem oceniti
Projekti v zavodu se praviloma zaključijo v zastavljenih rokih.	1	2	3	4	5	9
Poraba sredstev pri posameznem projektu se ujema s predvidenimi sredstvi za ta projekt.	1	2	3	4	5	9
Zaradi dela na projektih se zaposleni manj časa posvečamo ostalim zadolžitvam.	1	2	3	4	5	9
Naročniki/investitorji so lahko zadovoljni z doseženimi rezultati pri projektu.	1	2	3	4	5	9
Projekti na zavodu se zaključijo uspešno.	1	2	3	4	5	9
Rezultati projektov prinesejo zavodu neko dodano vrednost.	1	2	3	4	5	9
Rezultati projektnega dela izboljšujejo delovanje zavoda.	1	2	3	4	5	9
V okviru projektov dosegamo zastavljene cilje.	1	2	3	4	5	9
Rezultate, ki jih dosežemo v okviru projektnega dela, bi težko dosegli na drugačen način.	1	2	3	4	5	9

S pomočjo lestvice (1 – zelo slaba, ..., 5 – zelo dobra) ocenite kako dobre so naslednji okoliščine, ki vplivajo na realizacijo projektov v zavodu:

	zelo slaba	slaba	niti slaba - niti dobra	dobra	zelo dobra	ne vem, ne morem oceniti
Uspešnost pri kandidiranju za razpisane projekte.	1	2	3	4	5	9
Uveljavljenost projektnega načina dela v zavodu.	1	2	3	4	5	9
Podpora vodstva zavoda projektnemu načinu dela.	1	2	3	4	5	9
Motivacija zaposlenih za projektno delo.	1	2	3	4	5	9

S pomočjo lestvice (1 – sploh se ne strinjam, ..., 5 – popolnoma se strinjam) ocenite, koliko se strinjate z naslednjimi trditvami o vplivih projektnega dela v zavodu:

	sploh se ne strinjam	se ne strinjam	niti se ne strinjam - niti se strinjam	se strinjam	popolnoma se strinjam	ne vem, ne morem oceniti
Ko delam na projektu sem bolj ustvarjalen/na kot pri ostalih zadolžitvah na zavodu.	1	2	3	4	5	9
Delo na projektu mi nudi večje zadovoljstvo kot ostale zadolžitve na zavodu.	1	2	3	4	5	9
Projektno delo ustvarja na zavodu prijetno delovno klimo.	1	2	3	4	5	9
Delo na projektu opravljam z veseljem.	1	2	3	4	5	9

Priloga 1

Ali je na Zavodu kdo od zaposlenih zadolžen, da spremlja razpise za nove projekte?

da

ne

ne vem

S katerih področij so bili v zadnjih petih letih izvedeni projekti v zavodu (obkrožite oz. dopolnite):

	da	ne	ne vem, ne morem odgovoriti
Raziskave in razvoj	1	2	9
Uvajanje inovacij	1	2	9
Izobraževanje in usposabljanje	1	2	9
Informacijsko-komunikacijsko področje	1	2	9
Kadrovanje	1	2	9
Kakovost	1	2	9
Razvijanje in uvajanje novih storitev	1	2	9
Razvijanje in uvajanje novih tehnologij	1	2	9
Investicije v opremo ali stavbe	1	2	9
Drugo: _____			

Na koliko projektih v okviru zavoda ste sodelovali v zadnjih petih letih (vpišite): \_\_\_\_\_

Pri koliko projektih v okviru zavoda v zadnjih petih letih ste bili vodja projekta (vpišite): \_\_\_\_\_

Vaš spol:

moški

ženski

Vaša starost v letih: \_\_\_\_\_

Delovna doba na zavodu v letih: \_\_\_\_\_

Vaša dosežena izobrazba:

srednja poklicna šola (dvo- ali tri-letni program)

specializacija po visoki strokovni šoli

srednja šola (štiri- ali pet-letni program)

univerzitetna izobrazba

višja šola

specializacija po univerzitetni izobrazbi

visoka strokovna šola

magisterij znanosti

doktorat znanosti

Zahvaljujem se vam za sodelovanje v anketni raziskavi!

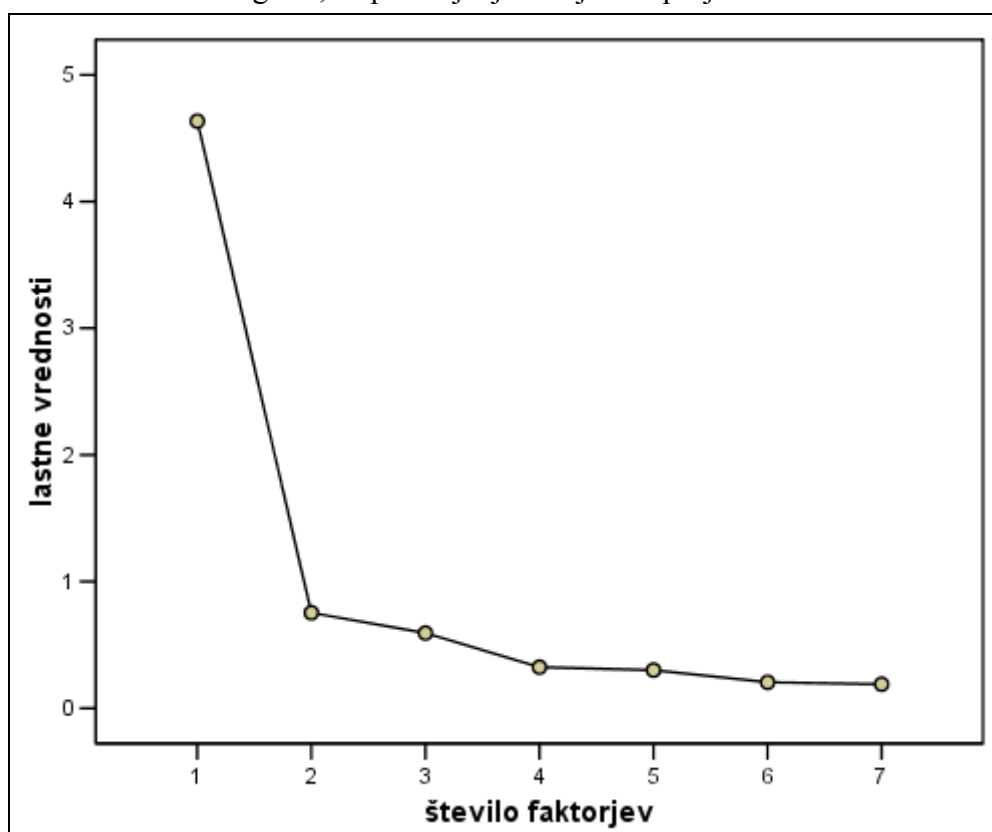
### USPOSABLJANJE IZVAJALCEV PROJEKTOV

**Tabela 3.35** Povezanost spremenljivk; Usposabljanje izvajalcev projektov

Pearson in Spearman	Izobraževanje	Usposabljanje	Vključevanje strokovnjakov	Strokovna literatura	Programska orodja	Izmenjava mnenj	Prenos znanja
Izobraževanje	1	0,785(**)	0,688(**)	0,581(**)	0,583(**)	0,515(**)	0,501(**)
Usposabljanje	0,776(**)	1	0,614(**)	0,498(**)	0,611(**)	0,546(**)	0,486(**)
Vključevanje strokovnjakov	0,690(**)	0,629(**)	1	0,606(**)	0,662(**)	0,578(**)	0,620(**)
Strokovna literatura	0,595(**)	0,524(**)	0,613(**)	1	0,722(**)	0,481(**)	0,369(**)
Programska orodja	0,590(**)	0,611(**)	0,690(**)	0,731(**)	1	0,579(**)	0,429(**)
Izmenjava mnenj	0,551(**)	0,568(**)	0,585(**)	0,509(**)	0,590(**)	1	0,616(**)
Prenos znanja	0,481(**)	0,469(**)	0,612(**)	0,367(**)	0,448(**)	0,596(**)	1

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

**Slika 3.9** 'Scree' diagram; Usposabljanje izvajalcev projektov



### PROJEKTNA ORGANIZIRANOST IN KLIMA

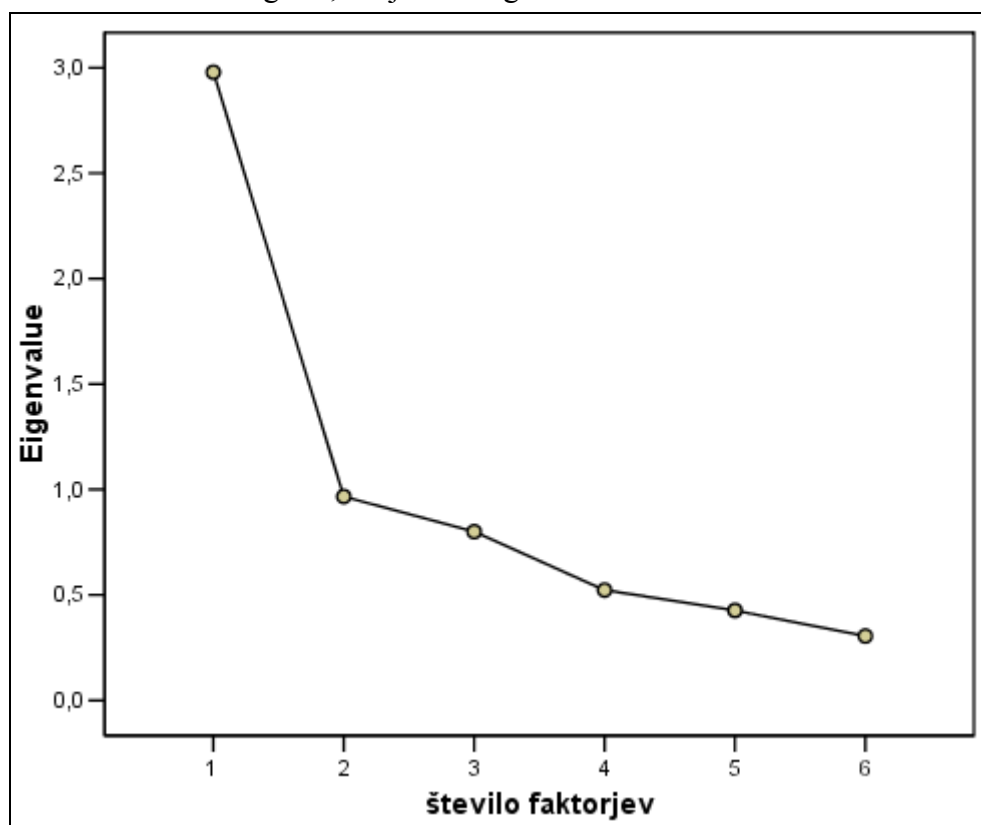
**Tabela 3.36** Povezanost spremenljivk; Projektna organiziranost in klima

Pearson in Spearman	Status vodje	Avtonomija vodje	Ločenost sodelavcev	Uveljavljenost projektov	Podpora vodstva	Motivacija zaposlenih
Status vodje	1	0,450(**)	0,229(*)	0,309(**)	0,249(*)	0,317(**)
Avtonomija vodje	0,456(**)	1	0,274(*)	0,449(**)	0,337(**)	0,331(**)
Ločenost sodelavcev	0,267(*)	0,292(**)	1	0,310(**)	0,325(**)	0,308(**)
Uveljavljenost projektov	0,324(**)	0,419(**)	0,328(**)	1	0,658(**)	0,642(**)
Podpora vodstva	0,246(*)	0,331(**)	0,333(**)	0,661(**)	1	0,524(**)
Motivacija zaposlenih	0,343(**)	0,315(**)	0,299(**)	0,621(**)	0,530(**)	1

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

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

**Slika 3.10** 'Scree' diagram; Projektna organiziranost in klima



### MOTIVIRANJE IZVAJALCEV PROJEKTOV

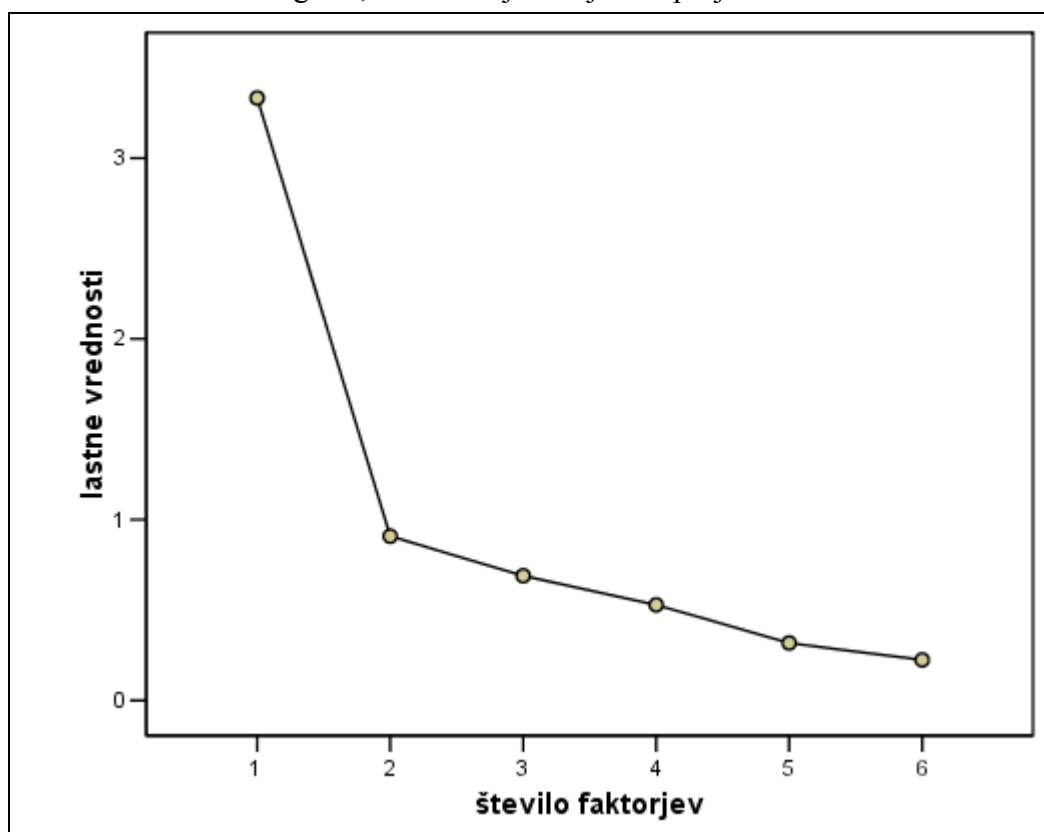
**Tabela 3.37** Povezanost spremenljivk; Motiviranje izvajalcev projektov

Pearson in Spearman	Spodbujanje za razpise	Nagrajevanje	Dodatno delo	Infrastruktura	Pohvala	Predstavitev dosežkov
Spodbujanje za razpise	1	0,432(**)	0,460(**)	0,372(**)	0,604(**)	0,529(**)
Nagrajevanje	0,411(**)	1	0,546(**)	0,342(**)	0,506(**)	0,455(**)
Dodatno delo	0,445(**)	0,599(**)	1	0,509(**)	0,387(**)	0,200
Infrastruktura	0,398(**)	0,347(**)	0,522(**)	1	0,456(**)	0,472(**)
Pohvala	0,590(**)	0,545(**)	0,422(**)	0,475(**)	1	0,671(**)
Predstavitev dosežkov	0,504(**)	0,480(**)	0,203	0,467(**)	0,654(**)	1

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

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

**Slika 3.11** 'Scree' diagram; Motiviranje izvajalcev projektov



## REALIZACIJA PROJEKTOV

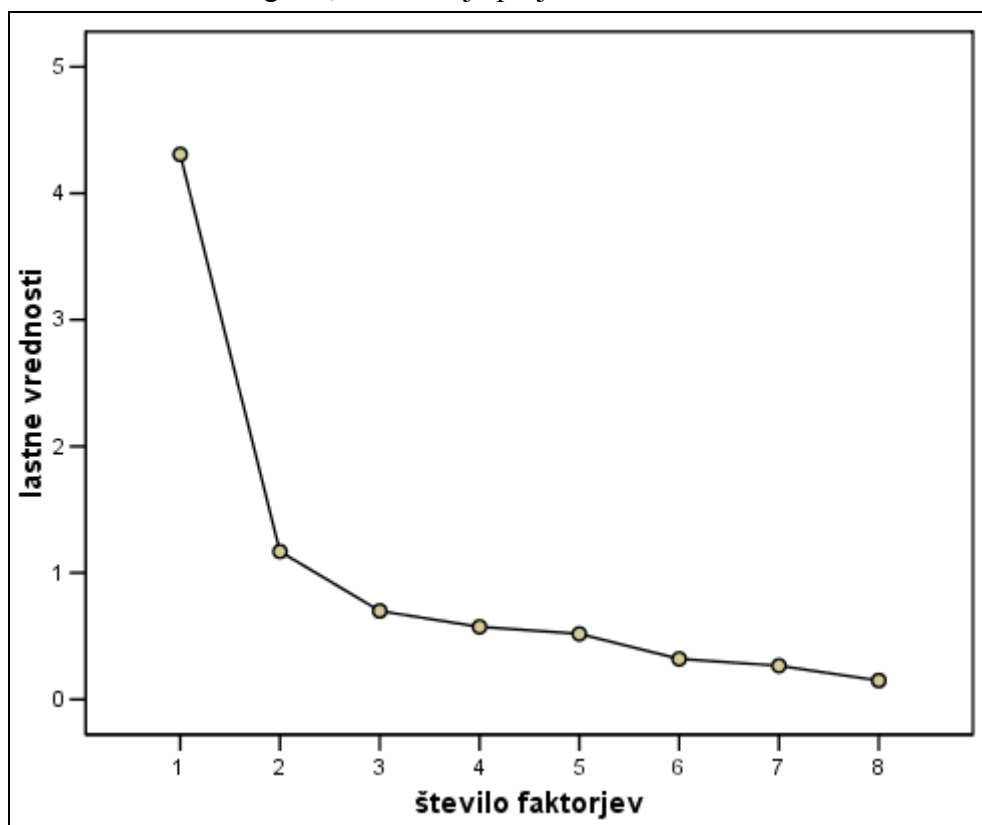
Tabela 3.38 Povezanost spremenljivk; Realizacija projektov

Pearson in Spearman	Zastavljeni roki	Poraba sredstev	Zadovoljstvo z rezultati	Uspešen zaključek	Dodana vrednost	Izboljšanje delovanja	Doseganje ciljev	Drugi načini
zastavljeni roki	1	0,442(**)	0,465(**)	0,541(**)	0,098	0,241(*)	0,608(**)	0,256(*)
poraba sredstev	0,512(**)	1	0,478(**)	0,470(**)	0,143	0,200	0,291(*)	0,310(**)
zadovoljstvo z rezultati	0,603(**)	0,523(**)	1	0,683(**)	0,246(*)	0,295(*)	0,632(**)	0,462(**)
uspešen zaključek	0,535(**)	0,516(**)	0,788(**)	1	0,062	0,184	0,582(**)	0,365(**)
dodana vrednost	0,151	,231	0,299(**)	0,200	1	0,780(**)	0,595(**)	0,269(*)
izboljšanje delovanja	0,309(**)	0,285(*)	0,325(**)	0,287(*)	0,673(**)	1	0,741(**)	0,307(**)
doseganje ciljev	0,641(**)	0,422(**)	0,651(**)	0,600(**)	0,507(**)	0,691(**)	1	0,613(**)
drugi načini	0,264(*)	0,342(**)	0,379(**)	0,389(**)	0,245(*)	0,257(*)	0,490(**)	1

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

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

Slika 3.12 'Scree' diagram; Realizacija projektov





## POČUTJE IZVAJALCEV PROJEKTOV

**Tabela 3.38** Povezanost spremenljivk; Počutje izvajalcev projektov

Pearson in Spearman	Ustvarjalnost	Zadovoljstvo	Delovna klima	Veselje do dela
ustvarjalnost	1	0,792(**)	0,558(**)	0,377(**)
zadovoljstvo	0,790(**)	1	0,558(**)	0,485(**)
delovna klima	0,555(**)	0,533(**)	1	0,639(**)
veselje do dela	0,405(**)	0,477(**)	0,654(**)	1

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

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

**Slika 3.13** 'Scree' diagram; Počutje izvajalcev projektov

