

Vedenjske kompetence slovenskih projektnih managerjev: razvitost in vpliv na izvedbo projektov

Nika Gruden¹, Aljaž Stare²

¹ NG management, Nika Gruden s.p.

² Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana
e-pošta: nika.gruden@gmail.com; aljaz.stare@ef.uni-lj.si

Povzetek

Kompetentnosti managerjev se pripisuje vse večjo veljavo, zadnje čase pa je tudi zaznati premik pomembnosti s tehničnih na vedenjske kompetence - v ospredje prihajajo mehke veščine, saj le dobro vodeni ljudje v celoti izkoriščajo svoj potencial za doseganje zastavljenih ciljev. Ob vse širšem naboru kompetenc (ICB 3.0 jih opredeljuje kar 46, pri čemer je samo 15 vedenjskih kompetenc dodatno opredeljenih s 121-imi področji) se managerji sprašujejo, ali so res vse potrebne in katere največ prispevajo k izvedbi projekta. V članku predstavljamo raziskavo vedenjskih kompetenc, v kateri je sodelovalo 70 slovenskih projektnih managerjev, ki so ocenili raven razvitosti vedenjskih kompetenc v njihovih združbah in podali svoje mnenje glede njihove pomembnosti za učinkovito izvedbo projektov. Ugotovili smo, da imajo managerji nadpovprečno razvite vedenjske kompetence, kljub temu, da menijo, da so le-te dokaj nepomembne za učinkovito izvajanje projektov, ter da se strinjajo, da je voditeljstvo najpomembnejša kompetenca, kar pa je regresijska analiza rezultatov ankete ovrgla. Nedvomno pa višje razvite vedenjske kompetence managerja krajšajo izvedbo in znižujejo stroške projekta.

Ključne besede: projekt, manager, vedenjske kompetence

1. Uvod

Manager je glavna gonilna sila projekta, projekt bo planiral, izpeljal in zaključil na svojevrstem način. Verzuh (2005) pravi, da manager projekta doda projektu čarobnost tako kot vodja simfoničnega orkestra izvleče čarobnost iz glasbe - projektni manager različne skupine ali dele projekta združi v skupno harmonijo. Ima primarno vlogo pri projektu in se pri tem poslužuje značilnih prirojenih ali priučenih veščin, ki so lahko tehnične ali strokovne narave, izvirajo iz osebnosti ali povezane z okoljem.

Westland (2003) izpostavi tri pomembne dejavnike uspešnega managementa projektov: veščine managerja projekta (specialistično znanje, sposobnosti in izkušnje), orodja managementa ter serijo različnih managerskih tehnik in procesov, ki služijo obvladovanju časa, stroškov, kakovosti in obsega del projekta. Podobno kot Westland tudi mnogi drugi avtorji poudarjajo pomen veščin (angl. *skills*) managerjev projektov, hkrati pa je možno zaslediti tudi pojem kompetence (angl. *competences*) oziroma kompetentnost managerjev.

Omenjena pojma sta si sicer dokaj podobna - Oxford Dictionaries (2013) obrazloži kompetenco kot *sposobnost narediti nekaj uspešno ali učinkovito*, veščino pa kot *sposobnost narediti nekaj dobro* (in pod »dobro« bi lahko razumeli tudi uspešno in učinkovito). Vendar pa stroka kompetentnost opredeljuje širše. Veščina je s prakso nadgrajeno znanje - posameznik nima samo teoretičnega znanja o tem, kako naj izvede neko nalogo, ampak jo je v praksi tudi že izvedel in ponovil tolikokrat, da mu naloga ne dela težav (pri čemer ima lahko nekdo veliko različnih veščin, a mu vse ne koristijo pri delu, ki ga trenutno opravlja). Kompetentnost pa je vezana na neko delo (delovno mesto) in pomeni, da ima posameznik

dobro razvite vse tiste veščine, ki so potrebne za uspešno opravljanje tega dela. Avtorji ICB 3.0 (2006) kompetenco opredelijo kot zbir znanja, osebnih vedenj, sposobnosti in primernih izkušenj potrebnih za uspešno opravljanje določene funkcije.

Majcnova (2009) pojasnjuje, da je kompetenten človek tisti, ki ima ustrezne kompetence, da opravi delo in uspešno doseže načrtovane cilje, kompetentnost pa je lastnost posameznika, organizacijske enote ali organizacije, da uspešno opravi naloge. S pojmom kompetenca bomo torej razumeli veščine posameznika, ki opredeljujejo zmožnosti posameznika, da se aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje in izkušnje v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah (Perrenoud, 1997).

Zaradi širokega nabora različnih kompetenc, jih stroka členi na več skupin. Miller et al., (2001) jih delijo na vedenjske (angl. *soft*), katere zajemajo vedenje managerja, in na tehnične oziroma funkcijske (angl. *hard*), ki pojasnjujejo kaj mora manager vedeti in znati narediti. Dialogos (2007) loči vidne ali opazne (npr. znanje, veščine, spretnost), ki jih je možno razvijati z izobraževanjem in urjenjem, ter nevidne ali skrite (npr. osebnostne lastnosti, vedenje, vrednote, prepričanja), ki jih je težje razvijati, Kasper et al. (2005) pa jih delijo na osebno dispozitivne (angl. *self-dispositive*), ki predstavljajo samoorganizacijo osebnih virov (časa, znanja, izkušenj ...), metodološke (angl. *methodological*), kot so analitične sposobnosti in vedenje usmerjeno v rezultate), socialno-komunikacijske (angl. *social-communicative*), ki zajemajo socialne interakcije (brez vodstvene komunikacije), voditeljske (angl. *leadership competencies*), ki zajemajo širok spekter vodstvenega, motivacijskega in osebnostnega razvoja, ter osebne (angl. *personal*). Po mnenju IPMA (angl. *International Project Management Association*) naj bi

imel projektni manager tri vrste kompetenc: **tehnične, vedenjske kompetence in kompetence okolja** (ICB 3.0, 2006).

Zadnja leta je zaznati večji premik pomembnosti s tehničnih na vedenjske kompetence (Cheng et al., 2005, str. 25), v ospredje prihajajo mehke veščine (ang. *soft skills*), ki niso pomembne le za posameznega projektne managerja, ampak prevevajo vsako posamezno aktivnost v organizaciji (Hamel, Prahalad, 1994). V ICB 2.0 (SZPM, Semolič, 1999), ki je vključevala 32 kompetenc,

razvrščenih v štiri skupine, so bile opredeljene le štiri vedenjske kompetence (timsko delo, voditeljstvo, komunikacije, reševanje konfliktov in kriz), v ICB 3.0 (2006) pa so jih vključili kar 15 (od 46, tabela 1). To daje slutiti, da se stroka vse bolj zaveda pomembnosti vedenjskih kompetenc managerjev projektov, zato smo se tudi v tem prispevku osredotočili le na te kompetence in v ta namen analizirali raven vedenjskih kompetenc slovenskih projektne managerjev.

Tabela 1: Vedenjske kompetence projektne managerja po ICB 3.0

KOMPETENCA	PODROČJA (PODTEME) KOMPETENC	
VODITELJSTVO (angl. leadership)	– mentorstvo – delegiranje – povratne informacije – vodstveni stili – motivacija	– prirojena avtoriteta – moč – priznavanje – trdovratnost
PRIPADNOST IN MOTIVACIJA (angl. engagement and motivation)	– odgovornost – delegiranje in pooblašanje – zanos – modeli motiviranja	– razvoj timskega duha – pozitivni odnos – ubeseditev in vizualizacija ciljev
SAMOVBVLADOVANJE (angl. self-control)	– odnos do dela – ravnovesje in prioritete – mentalni modeli – samoobvladovanje	– timsko delo – management časa – delo pod stresom
VZTRAJNOST (angl. assertiveness)	– vztrajnost in prepričevanje – avtoriteta – diplomacija – pogajanje – osebno prepričanje	– osebnost – odnosi – samozavest – samoobvladovanje
SPROSTITIV (angl. relaxation)	– primerno ravnovesje med delom, družino in prostim časom – zavedanje – razbremenitev	– humor – domišljija – dojemanje – osebni stiki – revitaliziranje
ODPRTOST (angl. openness)	– dostopnost – splošna razgledanost – fleksibilnost	– odprtost do razlik v starosti, spolu, spolni usmerjenosti, veri, kulturi in invalidnosti – transparentnost
USTVARJALNOST (angl. creativity)	– tehnike ustvarjalnosti – čustvena inteligenca – holistično razmišljanje – domišljija	– intuicija – nove kombinacije – optimizem – ubeseditev in vizualizacija ciljev
USMERJENOST K REZULTATOM (angl. results orientation)	– nenehen napredek – komunikacija – delegiranje – učinkovitost – podjetništvo	– integracija družbenih, tehničnih in okoljskih vidikov – management pričakovanj zainteresiranih strani – management tveganj, sprememb, konfiguracij
UČINKOVITOST (angl. efficiency)	– konkurenčne primerjave in meritve – kompromisi – naključni dogodki – nenehen napredek	– stroški življenjskega cikla – produktivnost – energijska učinkovitost in učinkovitost virov – socialni in okoljski stroški
POSVETOVANJE (angl. consultation)	– argument – soočenje – svetovalne metode in tehnike – odločanje in ustvarjanje obojestranske zmagovalne situacije	– diplomacija – pogajanje – utemeljevanje – planiranje scenarijev – sistematično in strukturirano razmišljanje – sistemski inženiring

POGAJANJE (angl. negotiation)	– govornica telesa – komunikacije – voditeljstvo	– pogajalske tehnike – reševanje problemov – management konsenzov
KONFLIKTI IN KRIZE (angl. conflict and crisis)	– arbitraža – pogodba – tim kriznega managementa – prenos odločitev na druge ravni – medčloveške veščine	– presoja – mediacija – motivacija – analiza tveganj
ZANESLJIVOST (angl. reliability)	– kontrolni cikli – stil managementa – mreženje z vsemi zainteresiranimi stranmi – planiranje in organiziranje – management kakovosti	– planiranje scenarijev – sistematične in disciplinirane delovne metode – management ciljev – toleriranje napak
UPOŠTEVANJE VREDNOT (angl. values appreciation)	– skrb za vpliv – komunikacija med stalno organizacijo in projektnim timom – vzdrževanje stikov – osebni interesi in cilji	– osebna predstavitev – politična občutljivost – vplivne skupine – družbena občutljivost – sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja
ETIKA (angl. ethics)	– kodeks vedenja – zaupanje – pravičnost – integriteta – lojalnost	– moralni standardi – spoštovanje – solidarnost – transparentnost

Raziskavo smo izvedli z namenom, da bi pripomogli k večjemu zavedanju glede pomembnosti in sistematičnemu razvoju vedenjskih kompetenc v Sloveniji, posledično pa bi s tem pripomogli k učinkovitejši izvedbi in višji uspešnosti projektov. Cilj raziskave je bil na podlagi teoretičnih dognanj stroke ter s pomočjo empirične raziskave izpostaviti najpomembnejše vedenjske kompetence, ki naj jih manager razvija, da bo maksimalno izkoristil delovanje tima in izpeljal projekt učinkovito, torej s čim manj stroški, v roku oziroma s čim manjšo zamudo ter čim manjšim številom delovnih ur.

2. Raziskava vedenjskih kompetenc slovenskih projektnih managerjev

2.1 Predstavitev raziskave in metod analize

Empirična raziskava med slovenskimi projektnimi managerji je bila izvedena s pomočjo spletnega vprašalnika. V raziskavi so sodelovali projektni managerji iz različnih slovenskih družb, večina anketirancev pa je že sodelovala z ZPM (udeleženci ZPM forumov, ZPM Educa delavnic) ali pa so certificirani managerji pri IPMA, torej večji projektne delavci. Od 900 razposlanih vprašalnikov smo prejeli 70 odgovorov (7,77 % odzivnost). Dokaj nizek odziv bi lahko pojasnili z nizkim zavedanjem glede pomembnosti vedenjskih kompetenc, a menimo, da je odgovorov kljub temu dovolj za relevantno raziskavo in preverjanje postavljenih hipotez. Na vprašalnik je odgovorilo 62,5 % moških in 37,5 % žensk. Največ, kar

37,5 %, je bilo starih od 40 do 50 let. Največ vprašanih (46,9 %) je imelo univerzitetno – VII. stopnji izobrazbo.

Z raziskavo smo želeli preveriti naslednje **postavljene hipoteze**:

- H1 - Vedenjske kompetence slovenskih managerjev projektov so podpovprečno razvite.
- H2 - Najpomembnejša vedenjska kompetenca je voditeljstvo, pri čemer ima dober voditelj tudi nadpovprečno razvite ostale vedenjske kompetence
- H3 - Slovenski managerji projektov vedo, katere vedenjske kompetence so najpomembnejše za učinkovito izvajanje projektov.
- H4 - Slovenski managerji projektov se zavedajo pomembnosti vedenjskih kompetenc in jih želijo izboljšati.

Nabor kompetenc, ki smo jih obravnavali v raziskavi, smo povzeli po ICB 3.0 (tabela 1). Za višjo kakovost analize smo posameznim kompetencam izbrali tri (razen pri vodenju štiri) področja/podteme, ki kompetenco podrobneje opredelijo. Vseh podtem nismo vključili, saj bi bila raziskava preobsežna in vprašalnik predolg za izpolnjevanje. Podteme kompetenc smo na kratko opisno opredelili, da so jih anketiranci boljše razumeli, pri čemer so le-ti:

- **ocenili stanje posameznih vedenjskih kompetenc** v njihovi združbi; zanimala nas je raven razvitosti kompetenc, posledično pa tudi, ali je posamezna vedenjska kompetenca sploh prisotna v združbi,
- **podali oceno pomembnosti vedenjskih kompetenc** - zanimalo nas je kako pomembna se jim zdi posamezna vedenjska kompetenca za učinkovito izvajanje projektov.

Stanje in pomembnost kompetenc sta bila ocenjena s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice; pri čemer so bile **stopnje stanja** (prisotnosti posamezne kompetence oz. podteme): 5 – zelo visoka, 4 – visoka, 3 – zadovoljiva, 2 – nizka in 1 – ni prisotna, **pomembnosti** (kompetenc/podtem za učinkovito izvedbo projekta) pa: 5 – nujna, 4 – pomembna, 3 – srednje pomembna, 2 – nepomembna ter 1 – sploh ni pomembna.

Izbrane kompetence so predstavljale neodvisne spremenljivke pri analizi vpliva kompetenc na učinkovitost izvedbe projekta. Učinkovitost smo merili s tremi kategorijami: **časom, stroški in delovnimi urami**. Delovne ure smo uvedli, ker se višek delovnih ur vedno ne odraža v dvigu stroškov – v primeru težav in zamud lahko člani projektnega tima le-te rešujejo izven delovnega časa, a za to niso plačani. Odstopanja (v %) pri posamezni kategoriji učinkovitost so predstavljale odvisne spremenljivke.

2.2 Splošne ugotovitve raziskave

2.2.1 Učinkovitost izvedbe projektov

Da bi z regresijsko analizo ugotovili vpliv vedenjskih kompetenc na učinkovito izvedbo projektov in s tem preverili hipoteze raziskave, smo anketirance pozvali, naj ocenijo, za koliko odstotkov projekti v njihovi združbi v povprečju odstopajo od planov pri času, stroških in delovnih urah. Raziskava je pokazala, da v povprečju več kot pol (53 %) projektov v obravnavanih združbah zamuja, malo manj (49 %) projektov pa se izvede z več dela, kot je bilo planirano. Stroški v povprečju največkrat ostanejo na ravni planiranih (tako je ocenilo 49 % anketiranih), kar lahko pojasnimo s tem, da imajo projektni managerji omejene proračune in je preseganje le-tega mogoče le z odobritvijo naročnika, direktorja ali investitorja. Projekti v povprečju zamujajo za 18,8 % glede na prvotni plan, stroški so višji za 14,2 %, število ur dela pa je višje za 19,4 %. Ugotovili smo tudi, da v eni združbi ne pripravljajo terminskih planov, 8,8 % združb ne planira stroškov, 13,2 % pa ne planira delovnih ur.

2.2.2 Ocena stanja kompetenc

Po oceni anketiranih je v obravnavanih združbah najvišje razvita vedenjska kompetenca učinkovitost, katere povprečna ocena je 3,3 (od 5), druga je sprostitev (3,2), tretja pa ustvarjalnost (3,1), sledijo pa obvladovanje konfliktov in kriz projekta, pripadnost in motivacija ter usmerjenost k rezultatom (3,0). Najslabše so anketiranci ocenili odprtost do razlik, etičnost in delegiranje (2,4). Tudi vztrajnost ni ravno vrlina projektnih managerjev v obravnavanih združbah (2,5), prav tako naj ne bi bili dovolj samozavestni (2,6) in ustvarjalno optimistični (2,7). Povprečnih ocen podtem kompetenc, ki so nam omogočale kakovostnejšo statistično analizo, lažje razumevanje ugotovitev in razpravo, v tem prispevku ne prikazujemo (lahko jih pogledate v Gruden, 2013).

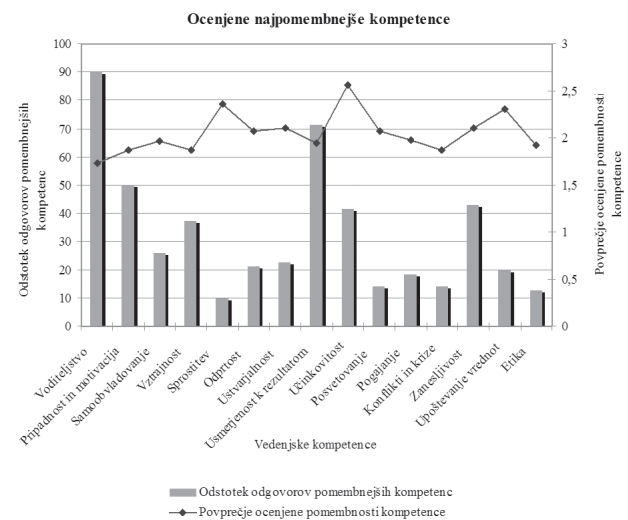
2.2.3 Ocena pomembnosti kompetenc

Poleg ravni razvitosti kompetenc nas je tudi zanimalo, kako pomembne se anketirancem zdijo posamezne kompetence. Najprej smo jih prosili, da izpostavijo pet

ključnih vedenjskih kompetenc za učinkovito izvajanje projektov. Sedemdeset anketiranih projektnih managerjev meni, da so najpomembnejše vedenjske kompetence managerja voditeljstvo, usmerjenost k rezultatom, pripadnost in motivacija, zanesljivost in učinkovitost (slika 1, sivi stolpci - odstotek anketirancev, ki so posamezno kompetenco uvrstili med najpomembnejših pet). Kot vidimo, so managerji kot pomembne izpostavili predvsem bolj znane kompetence, manj znane (ali manj izpostavljene) pa so vključili le redki. Pod 15 % anketiranih je med glavnih pet kompetenc uvrstilo sprostitev, etiko, konflikte in posvetovanje. Kar 90 % pa jih je kot najbolj pomembno izpostavilo voditeljstvo!

Povsem drugačno sliko smo dobili, ko smo pomembnost kompetenc ugotavljali na podlagi ocen pomembnosti podtem. Anketirance smo namreč dodatno pozvali, naj z ocenami od 1 do 5 ocenijo pomembnost podtem kompetenc in nato pomembnost posamezne kompetence izračunali kot povprečno vrednost pomembnosti podtem. Kot najpomembnejša kompetenca po tej analizi se je izkazala učinkovitost, sledile so ji odprtost, upoštevanja vrednot, usmerjenost k rezultatom in zanesljivost (slika 1, linja z rombi, ki prikazujejo pomembnost posameznih kompetenc po oceni od 1 do 5).

Tako veliko odstopanje med obema načinoma ocenjevanja pomembnosti gre predvidoma pripisati nepoznavanju kompetenc anketirancev. Očitno ti pred izpolnjevanjem ankete niso natančno vedeli, katera področja vsebuje posamezna vedenjska kompetenca.



Slika 1: Najpomembnejše vedenjske kompetence po mnenju anketirancev

2.3 Regresijska analiza rezultatov raziskave

2.3.1 Neodvisni vpliv kompetenc na učinkovitost izvedbe (korelacije)

Iz dobljenih podatkov za posamezno podtemo smo izračunali povprečno stanje posamezne kompetence in z analizo korelacij preverili neodvisen vpliv kompetenc na odstopanje stroškov, rokov in delovnih ur.

Tabela 2: Korelacijski koef. vpliva kompetenc na roke

	Roki	Zanesljivost
K1 - VODITELJSTVO	-,309*	0,010
K2 - PRIPADNOST IN MOTIVACIJA	-,303*	0,012
K4 - VZTRAJNOST	-,320**	0,008
K5 - SPROSTITEV	-,296*	0,014
K7 - USTVARJALNOST	-,340**	0,005
K9 - UČINKOVITOST	-,294*	0,015
K10 - POSVETOVANJE	-,305*	0,011
K11 - POGAJANJA	-,311**	0,010
K12 - KONFLIKTI IN KRIZE	-,333**	0,007
K13 - ZANESLJIVOST	-,294*	0,015
K15 - ETIKA	-,254*	0,037

** Korelacija je značilna pri stopnji 0,01 (2-tailed);

* Korelacija je značilna pri stopnji 0,05 (2-tailed).

Iz tabele 2 je razvidno, da je analiza korelacij pokazala statistično značilen vpliv skoraj vseh kompetenc na roke projekta (razen kompetence upoštevanja vrednot), pri čemer so najvplivnejše kompetence vztrajnost, ustvarjalnost, pogajanja ter konflikti in krize. Po drugi strani pa je korelacijska analiza pokazala, da na stroške neodvisno od drugih vpliva le ena kompetenca – sprostitvev (Pearsonov koeficient -,286*, zaneslj. 0,018), medtem ko nobena od kompetenc neodvisno ne vpliva na porabo ur dela (za razliko od skupnega vpliva, ki se je pokazal z regresijsko analizo, v nadaljevanju). Da je analiza korelacij

pokazala predvsem vpliv na časovno izvedbo projekta, je najbrž pokazatelj, da poskušajo slovenski managerji predvsem doseči roke projekta; po drugi strani pa so predvidoma pridobljeni podatki o časovnih odstopanjih najbolj točni.

S programom SPSS smo izračunali tudi Pearsonove korelacijske koeficiente vseh podtem kompetenc in kazalnikov učinkovite izvedbe projektov. Ugotovili smo, da ima večina koeficientov negativen predznak, kar pomeni, da višja raven (podtem) kompetenc znižuje presežek kazalnikov učinkovitosti – kompetentnejši manager učinkoviteje izvede projekt! Ker podrobni izračuni presegajo obseg tega članka, si jih lahko ogledate v Gruden (2013).

2.3.2 Skupen vpliv kompetenc na učinkovitost izvedbe (regresija)

Skupen vpliv neodvisnih vedenjskih kompetenc na odstopanja rokov, stroškov in delovnih ur projekta smo preverili z **linearno regresijsko analizo** v programu SPSS. Začetna analiza vpliva vseh kompetenc na doseganje rokov je pokazala 12,9 %, nezanesljivost, zato smo postopoma izločili najbolj nezanesljive kompetence (pripadnost in motivacija, sprostitvev, zanesljivost), da smo prišli do zadovoljive zanesljivosti (0,045). Kompetence, navedene v tabeli 3, zanesljivo vplivajo na doseganje časovnih rokov projekta, pri čemer je regresijska analiza pokazala, da vplivajo na 30 % trajanja zamud pri izvedbi projekta s skupno korelacijo 0,548. Zanesljivo najvplivnejša kompetenca je **vztrajnost**, zanimivo pa je, da usmerjenost k rezultatom podaljšuje izvedbo projekta.

Tabela 3: Koeficienti linearne regresije med kompetencami in roki

Model	B	Nestandardizirani koeficient		Stand.koeficient	T test (t)	Zanesljivost (Sig.)
		Stand.napaka	Beta			
1 (konstantni člen)		7,789	9,463		,823	,414
voditeljstvo		-5,629	4,594	-,251	-1,225	,226
samoobvladovanje		7,583	4,863	,335	1,559	,125
vztrajnost		-11,612	4,909	-,536	-2,366	,022
odprtost		3,720	5,023	,152	,740	,462
ustvarjalnost		-8,284	4,803	-,379	-1,725	,090
usmerjenost k rezultatom		12,214	5,242	,596	2,330	,023
učinkovitost		-4,956	3,637	-,241	-1,363	,179
posvetovanje		-3,074	4,985	-,146	-,617	,540
pogajanje		-7,056	5,312	-,354	-1,328	,190
konflikti in krize		-6,265	4,735	-,307	-1,323	,191
upoštevanje vrednot		6,979	5,615	,334	1,243	,219
etika		7,952	6,150	,356	1,293	,201

a. Odvisna spremenljivka: roki

Pri regresijski analizi vpliva na stroške smo morali izločiti kar 12 kompetenc, da smo dobili ustrezno zanesljivost (0,043), pri čemer so v končni analizi ostale le zanesljivost, sprostitvev in samoobvladovanje. Kompetence vplivajo na 11,9 % povišanja stroškov projekta s korelacijo 0,345. Vendar pa le za kompetenco sprostitvev (tabela 4), lahko z gotovostjo trdimo, da stroške projekta zmanjšuje.

Pri regresijski analizi vpliva kompetenc na povečanje delovnih ur smo morali izločiti štiri kompetence, da smo dosegli 5 % zanesljivosti. Vedenjske kompetence, ki vplivajo na 27,8 % povečanja delovnih ur, so navedene v tabeli 5. Za edino zanesljivo kompetenco z vplivom se je izkazalo posvetovanje.

Tabela 4: Koeficienti linearne regresije med kompetencami in stroški

Model	B	Nestandardizirani koeficient		Stand.koeficient	T test (t)	Zanesljivost (Sig.)
		Stand.napaka	Beta			
1	(konstantni člen)	3,726	8,733		,427	,671
	samoobvladovanje	6,198	3,977	,289	1,558	,124
	sprostitev	-6,805	3,012	-,371	-2,259	,027
	zanesljivost	-4,511	3,697	-,199	-1,220	,227

a. Odvisna spremenljivka: stroški

Tabela 5: Koeficienti linearne regresije med kompetencami in delovnimi urami

Model	B	Nestandardizirani koeficient		Stand.koeficient	T test (t)	Zanesljivost (Sig.)
		Stand.napaka	Beta			
1	(konstantni člen)	-8,981	10,285		-,873	,386
	voditeljstvo	6,818	5,474	,280	1,246	,218
	pripadnost in motivacija	-6,374	5,851	-,273	-1,089	,281
	samoobvladovanje	8,501	5,304	,345	1,603	,115
	vztrajnost	-10,085	5,669	-,427	-1,779	,081
	sprostitev	-4,262	3,730	-,202	-1,142	,258
	odprtost	5,029	5,174	,188	,972	,335
	usmerjenost k rezultatom	9,970	5,343	,447	1,866	,067
	učinkovitost	-3,994	4,148	-,178	-,963	,340
	posvetovanje	-15,614	5,373	-,683	-2,906	,005
	konflikti in krize	4,391	5,166	,198	,850	,399
	etika	3,779	6,100	,155	,619	,538

a. Odvisna spremenljivka: delovne ure

3. Preverjanje hipotez in razprava

3.1 Stopnja razvitosti vedenjskih kompetenc

S prvo hipotezo smo trdili, da so **vedenjske kompetence slovenskih managerjev projektov podpovprečno razvite**. V namen preverjanja hipoteze smo iz podatkov anketiranih izračunali povprečno vrednost ocene stanja vedenjskih kompetenc. Managerji so v povprečju ocenili vedenjske kompetence z oceno 2,905, kar pomeni, da je stanja kompetenc nad povprečjem (pri ocenah od 1 do 5 je povprečje 2,5). **Prvo hipotezo zato lahko zavrnamo, saj imajo projektni managerji v slovenskih združbah nadpovprečno razvite vedenjske kompetence**. Kar 91,3 odstotkov vedenjskih kompetenc je nadpovprečnih (le štiri imajo povprečno oceno pod 2,5).

Zanimiva je ugotovitev, da so mnogi projekti, kljub visoki ravni vedenjskih kompetenc projektnih managerjev, izpeljani neučinkovito. Naj spomnimo: ugotovili smo, da v povprečju projekti porabijo 19,4 % več delovnih ur za izvedbo kot je bilo načrtovano, 18,8 % več časa (zamujejo roke), stroški pa za 14,2 % presegajo načrtovano vrednost. Kar 53 % projektov zamuje, 24 % projektov pa je izvedenih

z višjimi stroški in z več delovnimi urami, kot je bilo planirano. Lahko torej sklepamo, da sta za neučinkovito izvedbo projektov »krivi« ostali dve skupini kompetenc, mogoče pa so bili anketiranci tudi premalo (samo)kritični in so pri ocenjevanju podali previsoke ocene vedenjskih kompetenc. Ali pa nadrejeni managerji (vodstva združb, skrbniki projektov) postavljajo nerealne omejitve (končni rok, proračun), projektni managerji pa jih ne morejo doseči, navkljub planom, ki so usmerjeni v doseganje končnega roka in ciljnih stroškov.

3.2 Voditeljstvo in z njim povezane kompetence

Drugo hipotezo, »Najpomembnejša vedenjska kompetenca je voditeljstvo, pri čemer ima dober voditelj tudi nadpovprečno razvite ostale vedenjske kompetence«, smo preverili v dveh delih - prvi del smo preverili izračunom koeficientov korelacij in regresijsko analizo vpliva kompetenc na kazalnike učinkovitosti (točka 1.3), drugi del pa s stopnjo korelacij med voditeljstvom in ostalimi kompetencami.

Z izračunom koeficientov korelacije med povprečno oceno podtem kompetenc ter spremenljivkami

učinkovitosti smo ugotovili, da bo z razvojem kompetence voditeljstva manager skrajševal roke (koeficient korelacije 0,309), nismo pa zaznali vpliva voditeljstva na stroške in ure dela. Po analizi korelacij naj bi imela največji vpliv na doseganje rokov ustvarjalnost (0,340), vplivnejše od voditeljstva pa naj bi bile še reševanje konfliktov in kriz (0,333), vztrajnost (0,320) in pogajanja (0,311). Na stroške naj bi zanesljivo vplivala le sprostitev (0,286), medtem ko nobena od kompetenc ne vpliva na število ur dela. Regresijska analiza ni pokazala zanesljivega vpliva voditeljstva na nobenega od kazalnikov, ugotovili pa smo zanesljiv vpliv vztrajnosti (čas), sprostitev (stroški) in posvetovanja (ure).

Na podlagi navedenega lahko **zavrremo del hipoteze, da je kompetenca voditeljstva najpomembnejša**, kljub temu, da tako meni tudi večina anketirancev (slika 1).

Drugi del hipoteze, da **ima dober voditelj nadpovprečno razvite tudi ostale vedenjske kompetence** pa lahko **v celoti potrdimo**, saj smo ugotovili zelo visoko stopnjo korelacij med voditeljstvom in ostalimi kompetencami. Dober voditelj naj bi tudi močno skrbel za pripadnost in motivacijo (0,806) ter poudarjal etičnost (0,794), še najmanj pa naj bi imel voditelj razvito skrb za učinkovitost (0,498).

3.3 Poznavanje najpomembnejših kompetenc

Tretja hipoteza se je glasila: **Slovenski managerji projektov vedo, katere vedenjske kompetence so najpomembnejše za učinkovito izvajanje projektov**.

Kako anketiranci ocenjujejo pomembnost posameznih vedenjskih kompetenc, smo prikazali v točki 1.2.3 (Ocena pomembnosti kompetenc). Ugotovili smo, da je njihovo mnenje skladno z našo drugo hipotezo, saj so **voditeljstvo postavili na prvo mesto**, ostale štiri najpomembnejše kompetence pa naj bi bile: usmerjenost k rezultatom, pripadnost in motivacija, zanesljivost in učinkovitost. Po oceni pomembnosti podtem kompetenc pa smo dobili drugačen rezultat, saj se voditeljstvo sploh ni uvrstilo med pet najpomembnejših kompetenc: **učinkovitost, sprostitev, upoštevanje vrednot, ustvarjalnost in zanesljivost**. Kot smo že omenili, si razliko lahko razložimo tako, da si managerji kompetence in njihovo vsebino mogoče napačno predstavljajo (kar bi lahko bila tudi ena od ugotovitev raziskave). Ker smo v drugem delu raziskave vsako podtemo na kratko obrazložili, lahko smatramo, da so slednje ugotovitve reprezentativnejše.

Kot smo prikazali pri preverjanju druge hipoteze, naj bi bile najpomembnejše kompetence po analizi korelacij **ustvarjalnost, reševanje konfliktov in kriz, vztrajnost, pogajanja in voditeljstvo (čas) ter sprostitev (stroški)**. Regresijska analiza je pokazala zanesljiv vpliv vztrajnosti (čas), sprostitev (stroški) in posvetovanja (ure).

Ne glede na to, ali bi za potrjevanje hipoteze upoštevali le izbor petih najpomembnejših kompetenc po mnenju anketirancev ali njihovo oceno pomembnosti podtem kompetenc, **moramo hipotezo v celoti zavrniti**. Zanimiva pa je ugotovitev, da se le ena kompetenca pojavi v treh naborih (pri oceni pomembnosti podtem kompetenc, pri izračunu korelacij in regresijski analizi): **sprostitev**.

3.4 Zavedanje o pomembnosti in izboljšanje kompetenc

Zadnja hipoteza je bila »**Slovenski managerji projektov se zavedajo pomembnosti vedenjskih kompetenc in jih želijo izboljšati**.« Zavedanje smo ugotavljali s povprečno oceno pomembnosti posameznih kompetenc po mnenju anketirancev, pri čemer smo predpostavili, da želijo izboljšati kompetenco, če je povprečje njihovih ocen pomembnosti za 1 točko višje od povprečja stanja – to smo ugotavljali tako za celoten nabor vedenjskih kompetenc, kot za posamezne kompetence.

Ugotovili smo, da je povprečna raven pomembnosti vseh kompetenc 2,051, kar pomeni, da anketirani projektni managerji menijo, da so vedenjske kompetence **nepomembne** (pri ocenjevalni lestvici od 1 do 5 je 2 pomenila nepomembno). Slovenski projektni managerji se torej ne zavedajo pomembnosti vedenjskih kompetenc za učinkovito izvedbo projektov, zato prvi del hipoteze zavrremo. Pri tem niti ena kompetenca ni imela višje stopnje pomembnosti od ravni razvitosti! Zato zavrremo tudi drugi del hipoteze - da si slovenski projektni managerji želijo izboljšati vedenjske kompetence, hkrati pa s tem **zavrremo četrto hipotezo v celoti**.

4. Sklep

Kljub relativno negativnemu mnenju anketiranih slovenskih projektnih managerjev glede pomembnosti vedenjskih kompetenc, je statistična analiza rezultatov naše raziskave pokazala, da vedenjske kompetence pomembno vplivajo na učinkovitost izvedbe projektov. S tem smo tudi potrdili ugotovitve predhodnih raziskav, da je uspešnost managerjev vse bolj odvisna od njihovega načina vodenja sodelavcev. Dobro vodeni sodelavci bodo bolj izkoristili svoja znanja, izkušnje in veščine za doseganje ciljev projekta kot tisti, ki jih vodi manager s slabše razvitimi vedenjskimi kompetencami.

Navkljub zanimivim ugotovitvam pa smo vse postavljene hipoteze raziskave zavrnilo – vedenjske kompetence naših projektnih managerjev so nadpovprečno razvite, voditeljstvo ni najpomembnejša kompetenca, anketirani managerji ne vedo, katere so najpomembnejše kompetence, svojih vedenjskih kompetenc pa (predvidoma) niti ne želijo izboljšati. Potrdili smo le del druge hipoteze, da imajo managerji z visoko razvito kompetenco voditeljstva zelo dobro razvite tudi druge vedenjske kompetence.

Ugotovimo lahko, da je kar nekaj ugotovitev presenetljivih – predvsem tiste, ki se nanašajo na nabor kompetenc, ki najbolj vplivajo na učinkovito izvedbo projekta. Res je, da je v anketi sodelovalo relativno malo anketirancev, predvidevamo pa tudi, da so ti povprečna odstopanja (rokov, stroškov in ur dela) podali na podlagi lastne subjektivne ocene in ne na podlagi statistične analize zaključenih projektov v združbah. Poleg tega bi lahko oporekali tudi ustreznosti upoštevanja povprečne ocene stanja kompetenc vseh managerjev v združbi. A vendar je analiza rezultatov pokazala, da višje razvite kompetence znižujejo zamude, stroške in porabo ur dela, ugotovljena

pomembnost posameznih kompetenc pa je lepa osnova za nadaljnje razprave in podrobnejše raziskave. Obravnava posameznih projektov in njihovih managerjev bi najbrž dala še boljše rezultate, poleg tega bi lahko primerjali različno pomembnost kompetenc med različnimi vrstami projektov.

Najbolj pa seveda preseneča to, da anketirani managerji v povprečju ocenjujejo, da so vedenjske kompetence (relativno) nepomembne za učinkovito izvedbo projektov. Upamo, da jih bo pričujoči članek vsaj malce prepričal v nasprotno, da bodo razumeli, da je delovanje članov projektnega tima odvisno tudi od njihovega vedenja, ter da bodo začeli resneje razmišljati o pomembnosti in razvoju lastnih vedenjskih kompetenc.

Viri in literatura

1. Cheng, M. I., Dainty, A. R. J., & Moore, D. R. (2005). *What makes a good project manager. Human Resources Management Journal*, 15(1), 25–37.
2. Dialogos, strateške komunikacije (2007). *Model kompetenc. Najdeno dne 13.3.2013 na spletni strani <http://www.dialogos.si/slo/storitve/svetovanje/model-kompetenc/>*
3. Gruden N., (2013). *Vedenjske kompetence projektne managerjev. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.*
4. Hamel G., Prahalad K. C. (1994). *Competing for the Future. Boston, Harvard Business School Press.*
5. ICB 3.0. (2006). *ICB International Competence Baseline. (3th ed.). Nijkerk: International Project Management Association.*
6. Kasper H., Mühlbacher J., von Rosenstiel L. (2005). *Manager-Kompetenzen im Wandel. Zeitschrift Führung + Organization*, 74(5), str. 260-264.
7. Majcen M. (2009). *Management kompetenc. GV založba Ljubljana.*
8. Miller E., Rankin N., Neathey F. (2001). *Competency Frameworks in UK Organizations, London, The Chartered. Institute of Personnel and Development (CIPD).*
9. Perrenoud P. (1997). *Construire des competences des l'ecole: Pratiques et enjeux pedagogiques. Pariz.*
10. Semolič B. (1999). *SZPM – Struktura znanj projektnega managementa V2.0. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.*
11. Verzuh, E. (2007). *The portable MBA in project management. Hoboken: John Wiley & Sons.*
12. Westland J. (2003). *Project Management Guidebook. Method123 Ltd. Najdeno dne 5. man 2012 na spletnem naslovu www.method123.com*

Mag. Nika Gruden je študijsko pot začela na ljubljanski Ekonomski fakulteti na smeri Podjetništvo. Po diplomi je ta študij spodbudil njeno željo po lastni podjetniški poti. Nato je vpisala smer Poslovanje in organizacija, ki ga je prav tako uspešno zaključila z diplomom. Ker stalno išče izzive v življenju, se je odločila nadaljevati študij, in se tako v znanstvenem magisteriju osredotočila na vedenjske kompetence projektne managerjev. Ker poudarja pomembnost te teme, namerava v prihodnosti širiti znanje o kompetencah. Poklicno pot je začela že kot študentka na Gospodarski zbornici, nato pridobljena znanja na fakulteti razvijala pri projektu podjetja Laser d.o.o., ki je razvijal program za oddelek plačevanja RTV prispevka. Sedaj že devet let vodi projekte tiskanih in spletnih publikacij za mlade v založbi Mladinski mediji d.o.o., kjer je tudi glavna in odgovorna urednica.

Dr. Aljaž Stare, CSPM, je prve projektne izkušnje pridobil kot razvijalec elektro-mehanskih naprav, v vlogi managerja pa se je prvič preizkusil pri projektu razvoja novega izdelka leta 1994. Pozneje so mu bili zaupani projekti prenove procesov, uvedbe novih metod dela, razvoja IT-podpore procesom, organiziral pa je tudi več konferenc in drugih dogodkov. Do leta 2008 je deloval v gospodarstvu, trenutno je zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, od leta 2000 pa svetuje slovenskim združbam in usposablja managerje projektov. Je nosilec mednarodnega certifikata IPMA - CSPM, Certified Senior Project Manager, in dolgoletni član ZPM - Slovenskega združenja za projektni management, ki mu je predsedoval med letoma 2006 in 2010. Je avtor knjige *Projektni management: teorija in praksa* (2011) in projektnega bloga www.projektni-management.si.