

Analiza projektnega menedžmenta in projektne pisarne v izbrani organizaciji

Primož Panjan

Mercator, d. d., Dunajska 107, 1000 Ljubljana

primoz.panjan@mercator.si

Izvleček

Projektni menedžment ima v različnih organizacijah ali znotraj posamezne organizacije različne oblike in stopnje zrelosti, menedžerji in drugi zaposleni pa imajo različna pričakovanja od njegove uvedbe. Strateško planiranje projektnega menedžmenta v organizaciji pospeši njegovo uvajanje, zagotovi, da je projektni menedžment usklajen s poslovnimi cilji organizacije in potrebami ter željami menedžmenta in da v največji meri doprinese k izboljšanju poslovanja organizacije, ki tako lažje dosega zastavljene cilje. Namen članka je predstaviti različne poglede na projektni menedžment in njegovo vzpostavljanje v organizaciji. Poleg tega je predstavljen nekaj analiz trenutnega stanja in vzpostavljanja projektnega menedžmenta in projektne pisarne v izbrani organizaciji.

Ključne besede: projektni menedžment, projektna pisarna, zrelostni modeli, najboljše prakse, zrelost, odličnost.

Abstract

The Analysis of Project Management and Project Office in Selected Organization

Project management has in different organizations or within the same organization different shapes and levels of maturity therefore the managers and other employees have different expectations from its implementation. Strategic planning of the project management speeds up its deployment within the organization, ensures that project management is consistent with organization's business goals and the requests and needs of the management, and that it contributes to the greatest extent to the improvement of business as well as helps the organization to reach its business goals more easily. The purpose of this article is to present different views on project management and its implementation in the organization. In addition, some analyses of the current situation and the establishment of project management and project offices in the selected organization are presented.

Keywords: project management, project office, maturity models, best practices, maturity, and excellence.

1 UVOD

Vprašanja prenove poslovanja podjetij so najpogostejše vezana predvsem na prenovu poslovnih procesov ter zajemajo področja racionalizacije, standardizacije in poenostavitve postopkov ter uvajanja nujnih organizacijskih sprememb in razmer za uvedbo sodobnih konceptov skupinskega dela in sodobne informacijske tehnologije (Kovačič, 2005).

Na svetu ni enotnega recepta ali ene same metodologije, s pomočjo katere bi izboljšali poslovanje organizacije ali dela organizacije. Ne glede na to, kdaj in zakaj se organizacija odloči za korak prenove poslovanja, ima pri tem na voljo mnogo različnih pristopov, metodologij, metod, tehnik in orodij, s katerimi si lahko pomaga. S tem ko organizacije spoznavajo, kako ugoden učinek ima projektni menedžment na profitabilnost, dajejo vse večji poudarek doseganju profesionalizma v projekt-nem menedžmentu. In vprašanja, ki se porajajo danes, niso več toliko vezana na to, kako vpeljati projektni menedžment, temveč kako hitro ga lahko vpeljemo, kako hitro lahko postanemo

zreli na področju projektnega menedžmenta in ali lahko uporabimo najboljšo prakso za pospešitev uvedbe projektnega menedžmenta v organizacijo.

Članek obravnava vzpostavljanje projektnega menedžmenta v organizaciji ter nekaj različnih analiz projektnega menedžmenta in projektne pisarne v izbrani organizaciji.

2 VZPOSTAVLJANJE PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA IN PROJEKTNE PISARNE V ORGANIZACIJI

Stanje projektnega menedžmenta v organizaciji bi lahko poenostavljeno opisali kot najboljše prakse, zrelost ali odličnost projektnega menedžmenta. Kerzner (2010) navaja, da so najboljše prakse tiste aktivnosti, ki jih organizacija identificira in izvaja z namenom doseči konkurenčno prednost v projekt-nem menedžmentu, istočasno pa prinašajo vrednost

organizaciji in strankam. Najboljše prakse obstajajo v obliki nenapisanih priporočil ali v formalni obliki kot brošura. Najboljše prakse lahko oblikujemo v ravni od zelo obsežnih in vsesplošnih najboljših praks do bolj kompleksnih najboljših praks znotraj neke organizacije ali zelo kompleksnih najboljših praks posameznikov. Nekatere organizacije vzdržujejo le knjižnice najboljših praks, nekatere organizacije pa po identificiranju in validiranju najboljših praks pristopijo k pripravi metodologije projektnega menedžmenta. V tem primeru metodologija prevzame vlogo najboljših praks v organizaciji. Kot navaja Kerzner (2010), organizacije, ki vzpostavijo metodologijo projektnega menedžmenta in implementirajo orodje v podporo metodologiji, dosežejo določeno stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta v organizaciji. V okviru zrelosti organizacija stremi k standardizaciji postopkov, kar ji prinese koristi v spremljanju in nadzoru projektov ter omogoča bolj učinkovito izvajanje procesov projektnega menedžmenta. Zrelost projektnega menedžmenta pa ni dovolj za nenehno uspešno vodenje projektov. Zato nekatere organizacije še nadgrajujejo svoje poslovno okolje na področjih, ki vplivajo na učinkovitost procesov projektnega menedžmenta in se podajajo na pot doseganja odličnosti projektnega menedžmenta. Organizacije, ki so postale zelo uspešne v projektnem menedžmentu, stremijo k temu, da presežejo dosežke konkurence na področju integracije procesov, kulturi, podpori menedžmenta, usposabljanju, neformalnem projektnem menedžmentu in odličnosti vedenja.

Najboljše prakse pomenijo trenutni, v okviru določene gospodarske veje priznani optimalni način doseganja poslovnih ciljev. V okviru projektnega menedžmenta se najboljše prakse nanašajo na sposobnost organizacije, da izvaja projekte predvidljivo, konsistentno in uspešno ter tako uresničuje svojo strategijo. Najboljše prakse so dinamične, saj se nenehno razvijajo skladno z izboljšanjem obstoječih in razvojem novih načinov doseganja poslovnih ciljev. Uporaba najboljših praks poveča verjetnost uspešnega doseganja poslovnih ciljev (PMI, 2003). Nekateri inštituti, npr. PMI (angl. *Project Management Institute*) z zrelostnim modelom projektnega menedžmenta organizacije (OPM3) in OGC (angl. *Office of Government Commerce*) z najboljšo prakso upravljanja informatike v organizaciji (ITIL), pripravljajo kompleksne publikacije najboljših praks. Drugi v podporo poslovanju pripravijo enostavne in pregledne najboljše prakse,

ki ne presegajo devet alinej, kot npr. organizacija Antares Management Solutions (Kerzner, 2010).

Sowden (2008) navaja, da uporaba modela P3M3 (opisan v nadaljevanju) v organizaciji poveča uspešnost projektov in kakovost projektnih izdelkov ter storitev s tem, da projektni menedžment v organizaciji prevede iz stanja nezrelosti v stanje zrelosti. Nezrele in zrele organizacije pri tem okarakterizira takole:

- nezrele organizacije lahko posamezne iniciative odlično izvedejo, vendar obstaja velika verjetnost, da menedžerji v takem okolju reagirajo bolj reaktivno kot proaktivno. Verjetnost prekoračitve dogovorjenih rokov in stroškov je zaradi slabih tehnik pripravljanja kalkulacij velika, želja po doseganju rokov pa lahko zaradi opuščanja ali slabe izvedbe določenih projektnih aktivnosti ogrozi kakovost izdelkov ali storitev;
- zrele organizacije imajo na ravni organizacije vzpostavljene standardizirane procese projektnega menedžmenta. Procesi so prilagojeni specifikam organizacije in se nenehno izpopolnjujejo. Projektna skupine in deležniki na projektu so seznanjeni s standardnimi procedurami ter jih upoštevajo, projektne aktivnosti pa izvajajo skladno s pripravljenim planom projekta. Vloge in odgovornosti so dobro definirane in sprejete na ravni organizacije. Menedžerji spremljajo izvajanje projekta, kakovost dogovorjenih izdelkov in storitev ter zadovoljstvo strank. Zrele organizacije posedujejo znanje in kvantitativne informacije, s pomočjo katerih merijo dosežke in ocenjujejo doseganje rokov in stroškov projekta, veliko pozornost pa posvečajo tudi učenju iz preteklih projektov ter pridobivanju potrebnih znanj in kompetenc za izvajanje aktivnosti projektnega menedžmenta.

Kot navaja Kerzner (2010), je odličnost v projektnem menedžmentu definirana kot nenehno uspešno vodenje projektov. Če organizacija nekaj projektov konča uspešno, še ne pomeni, da je v celoti uspešna na področju projektnega menedžmenta. Kateri koli projekt je lahko uspešno voden s formalno avtoritativnostjo in pod močnim vplivom menedžmenta. Da bi dosegli nenehno uspešno vodenje in zaključevanje projektov, mora v organizaciji obstajati vidna korporativna zavezanost do projektnega menedžmenta. Preprosta uporaba principov projektnega menedžmenta, čeprav v daljšem časovnem

obdobju, ne vodi nujno v odličnost. Nasprotno, lahko vodi do ponavljajočih se napak ali – kar je lahko še huje – do učenja na lastnih napakah, namesto da bi se učili na napakah drugih.

Kerzner (2010) nadalje navaja, da je organizacija, ki spozna potrebo po uvedbi ali dvigu zrelosti projektnega menedžmenta, postavljena pred izziv, kako to čim hitreje izvesti in kako pri tem izkoristiti mnoga obstoječa znanja in priporočila s tega področja. Uvajanje projektnega menedžmenta lahko skrajša s strateškim planiranjem projektnega menedžmenta, v okviru katerega uporabi že znane principe strateškega načrtovanja in pripravljene zrelostne modele projektnega menedžmenta. Organizacija v okviru strateškega načrtovanja projektnega menedžmenta oblikuje poslanstvo, vizijo in cilje projektnega menedžmenta ter pripravi načrt za doseganje zelenega stanja. Kot navaja Kovačič (2005), je razširjena metoda ključnih dejavnikov uspeha uporabna v vseh razvojnih fazah na področju prenove in informatizacije poslovanja, še posebno pa je učinkovita in jo priporočajo na strateškem področju načrtovanja in analiziranja informacijskih potreb ter pri modeliranju poslovnih procesov in podatkov organizacije.

V postopku strateškega planiranja projektnega menedžmenta organizacija spozna stanje, v katerem se nahaja in na podlagi razhajanja med trenutnim in želenim stanjem pripravi korake za doseganje zelenega stanja. Organizacija na podlagi svojega strateškega načrta pripravi zrelostni model, ki mu želi slediti, ali pa za to uporabi enega izmed pripravljenih modelov, ki so na voljo. Ti modeli običajno vsebujejo smernice za analiziranje trenutnega stanja projektnega menedžmenta v organizaciji in s tem omogočajo ocenjevanje stopnje zrelosti organizacije na področju projektnega menedžmenta. S pomočjo rezultatov analize ugotovimo razhajanja med tem, kar priporoča stroka, in tem, kar počne organizacija, ter na podlagi ugotovitev pripravimo akcijske načrte oz. strategije za doseganje višje stopnje zrelosti projektnega menedžmenta.

Koncept projektne pisarne nadgrajuje moderen pristop projektnega menedžmenta s področji spremljanja, nadzora in podpore projektne pisarne. Projektne pisarna je postavljena v vlogo poslovnega integratorja, ki združuje vse ljudi (ključne udeležence projektov), procese (metodologije in prakse) in orodja (avtomatizirane sisteme in

delovne pripomočke), s pomočjo katerih vodimo projekte ali ki vplivajo nanje. Projektne pisarna pomaga projektnim menedžerjem in organizaciji razumeti ter usvojiti prakso projektnega menedžmenta in integrirati poslovne interese z aktivnostmi projektnega menedžmenta (Hill, 2004).

Ne glede na to, kako imenujemo projektne pisarno v organizaciji, je njena temeljna vloga izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti projektnega menedžmenta v organizaciji. Glede na to, da ima vsakdo v organizaciji svoj pogled na želene rezultate izboljšav, ima lahko projektne pisarne v različnih organizacijah popolnoma različne oblike in naloge (Kendal in Rollins, 2003). Temu pritrjuje tudi Hobbs (2006), ki je v okviru svoje raziskave ugotovil, da so projektne pisarne od organizacije do organizacije različne, podobnosti pa ni moč zaslediti niti v okviru geografskih, ekonomskih ali drugih okvirov.

Nekateri izmed modelov, ki jih lahko organizacija uporabi v pomoč pri strateškem planiranju projektnega menedžmenta ter za doseganje zrelosti v razumnem roku, so:

- **PMI Organizational Project Management Maturity (OPM3)** Model OPM3 je model PMI, ki opisuje uvedbo principov projektnega menedžmenta na ravni organizacije. OPM3 je namenjen v pomoč organizacijam pri preoblikovanju strategije v ponavljajoče in predvidljive uspešne rezultate. Tako kot drugi standardi PMI tudi ta ne predpisuje, katere spremembe naj organizacija izpelje in kako, temveč ponuja model kot podlago za nadaljnje študije in samoocenjevanje in da omogoči organizacijam, da same sprejmejo odločitve o potrebnih spremembah;
- **OGC's Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3)** Model P3M3 je model samostojne pisarne ministrstva za finance Velike Britanije (angl. *The Office of Government Commerce (OGC) – an independent office of HM Treasury*). Model se v izhodiščih v veliki meri navezuje na model *Capability Maturity Model (CMM)*. S pomočjo modela P3M3 organizacije ocenijo trenutne dosežke in pripravijo načrte izboljšav menedžmenta portfelja, programov in projektov;
- **Portfolio, Programme and Project Office (P3O)** P3O je OGC-jev zrelostni model projektne pisarne. Model P3O obravnava vzpostavitev pisarne v podporo menedžmentu sprememb na vseh ravneh v organizaciji. Z implementacijo modela P3O

pridobi organizacija strukture, orodja in tehnike, ki jih potrebuje, da vzpostavi prave programe in projekte, da poveže spremembe s poslovnimi potrebami in da si zagotovi ustrezne vire in sposobnosti za njihovo nenehno in kakovostno izvajanje;

- **ASAPM Performance Rated Organization (aPRO)** aPRO je standard za ocenjevanje dosežkov projektnega menedžmenta organizacije, ki ga je pripravilo ameriško združenje za napredek projektnega menedžmenta (angl. *American Society for the Advancement of Project Management – ASAPM*). S pomočjo standarda aPRO izmerimo dosežke projektnega menedžmenta v organizaciji; z njim ocenimo mejno kompetenco oz. minimalno stopnjo učinkovitosti (dosežkov), ki je potrebna, da zanesljivo dosežemo uspešne rezultate projektov, ki jih izvajamo;
- **The Complete Project Management Office Handbook** (Hill, 2004 in 2008) Avtor modela Hill Gerard ovrednoti zrelost projektnega menedžmenta v organizaciji skozi zrelost projektne pisarne in njenih kompetenc v organizaciji. Model predvideva pet stopenj zrelosti pisarne, pri čemer je v peti, najvišji stopnji, projektna pisarna opredeljena kot središče odličnosti (angl. *Center of Excellence*) s strateško vlogo v organizaciji. Model je osredinjen na to, kaj narediti, če bi želeli v organizaciji vzpostaviti ustrezno funkcionalno projektno pisarno, kot jo potrebuje organizacija;
- **Gartnerjev zrelostni model za projektno pisarno** (Fitzgerald, 2008) Model je pripravljen na podlagi izkušenj Gartnerjevih raziskovalcev in pogovorov s strankami. Model nadgrajuje Gartnerjev zrelostni model PPM (Mieritz, Fitzgerald, Gomolski & Light, 2007) s tem, da za posamezno stopnjo zrelosti projektnega menedžmenta v organizaciji predlaga ustrezno obliko projektne pisarne.

Vsaka organizacija zase mora skrbno pretehtati izbiro ustreznega modela, ki bi ga želela uporabiti, in razumeti, kam jih bo pripeljal model, če ga bodo upoštevali.

3 ANALIZA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA IN PROJEKTNE PISARNE V IZBRANI ORGANIZACIJI

V okviru analize je na podlagi interne ankete, lastnega modela in standarda aPRO ocenjeno stanje projektnega menedžmenta v organizacijski enoti informatike izbrane organizacije primerjana trenutna

strategija dviga zrelosti projektnega menedžmenta s priporočili stroke ter na podlagi Hillovega modela analizirane trenutne in planirane funkcije projektne pisarne.

3.1 Metode

Z metodo analize sta analizirani stanji projektnega menedžmenta in projektne pisarne v izbrani organizacijski enoti, ki je že v temelju usmerjena projektno, to je informatika (v nadaljevanju bo nevtrarno imenovana OE IT). V nadaljevanju so opisana področja analiziranja in uporabljene tehnike.

Analiza načina izvajanja aktivnosti Analiza načina izvajanja aktivnosti je izvedena z uporabo lastne klasifikacije načina izvajanja aktivnosti, ki je podrobneje razložena v razdelku 3.1.1. S pomočjo te klasifikacije in z uporabo interne dokumentacije, ki med drugim vključuje analizo vključenosti zaposlenih OE IT v posamezno vrsto aktivnosti, je pripravljena tabela, ki prikazuje potencialni vpliv projektnega menedžmenta in projektne pisarne na vse vrste aktivnosti, ki jih izvajajo v OE IT.

Ocena stanja projektnega menedžmenta po standardu aPRO V preteklosti so večinoma merili posameznikove kompetence, to je njegovo sposobnost za izvajanje nekega področja dela, zadnjih deset let pa merijo tudi kompetence organizacije. Obstajata dva pristopa za določanje kompetence, to je na podlagi:

- atributov, pri čemer kompetenco določimo na podlagi specifičnih karakteristik organizacije in vnaprej definiranih atributov;
- učinkov (dosežkov), pri čemer za merjenje kompetenc uporabljamo neposredno merljive izide poslovnih aktivnosti.

Standard aPRO spada med t. i. »kompetenčne standarde na podlagi dosežkov« (angl. *performance-based competence standards – PBCS*). S pomočjo standarda aPRO izmerimo dosežke projektnega menedžmenta v organizaciji; z njim ocenimo mejno kompetenco oz. minimalno stopnjo učinkovitosti (dosežkov), ki je potrebna, da zanesljivo dosežemo uspešne rezultate projektov, ki jih izvajamo.

Analizo po standardu aPRO izvedejo šolani ocenjevalci, lahko pa organizacija izvede samoocenjevanje. Samoocenjevanje OE IT smo izvedli štirje zaposleni, ki se v OE IT ukvarjamo s projektnim menedžmentom, samoocenjevanje pa je potekalo na podlagi našega poznavanja načina dela na projektih. Analiza je zajela vse projektne aktivnosti, na katerih

so udeleženi zaposleni OE IT, ne glede na to, ali je projekt injiciran znotraj ali zunaj OE IT.

Analiza strategije dviga zrelosti projektnega menedžmenta V analizi je primerjan pristop OE IT do strateškega planiranja projektnega menedžmenta s priporočili stroke ter heksagonom odličnosti po Kerznerju (2010).

Analiza vzpostavitve projektne pisarne ter nje-nih vlog in odgovornosti V okviru analize so primerjane obstoječe in planirane funkcije projektne pisarne s Hillovim (Hill, 2008) zrelostnim modelom projektne pisarne. Analiza je dopolnjena s podatki ankete o stanju projektnega menedžmenta, ki se je v izbrani organizaciji izvajala na začetku leta 2011 neodvisno od članka (Panjan, 2011).

3.1.1 Model opredeljevanja načina izvajanja aktivnosti

V okviru raziskovanj nismo zasledili enotne in čiste definicije, kdaj neko aktivnost opredelimo kot projektno ali neprojektno. Tako tudi ne moremo preprosto opredeliti, kdaj in na katere aktivnosti imata principa projektnega menedžmenta in projektne pisarne večji ali manjši vpliv. Podobnosti med operativnim delom

in projektnimi aktivnostmi je ugotovil že PMI (PMI, 2008), poleg tega lahko pri opredeljevanju vrst procesov in projektov opazimo podobne definicije, kot npr. glede obvladljivosti (procesi in projekti so lahko deterministični ali stohastični) ali glede ponovljivosti (procesi so lahko diskretni ali kontinuirani, projekti pa enkratni ali multiprojektne). Iz vsega navedenega torej lahko ugotovimo, da v različnih organizacijah glede na različna merila kot projektne različno označimo malo ali pa mnogo aktivnosti. Torej imata lahko projektni menedžment in s tem projektne pisarne večji ali manjši vpliv na mnogo aktivnosti v organizaciji.

Da bi lažje ocenili vpliv projektnega menedžmenta in projektne pisarne na aktivnosti v organizaciji, sem pripravil lastno klasifikacijo, kdaj bi aktivnosti opredelili kot projekt oz. kdaj jih ne opredelimo kot projekt in jih raje obravnavamo kot proces. Pri definiciji smo kombinirali predvidljivost in ponovljivost aktivnosti, kar po klasifikacijah procesov in projektov povežemo z obvladljivostjo (predvidljivost) in ponovljivostjo (ponovitev). Klasifikacija je prikazana v tabeli 1.

Tabela 1: Kako pristopiti k izvajanju aktivnosti: procesno ali projektno

Predvidljivost			
	Ponovljivost	Predvidljive aktivnosti	Delno predvidljive aktivnosti
Ponovljive aktivnosti	Proces brez različic ali z dobro definiranimi različicami	Proces z delno definiranimi različicami	Projekt, ki prehaja v proces
Delno ponovljive aktivnosti	Proces z delno definiranimi različicami	Mešano	Projekt
Neponovljive aktivnosti	Proces, ki se izvaja kot projekt	Projekt	Projekt

Vir: P. Panjan, *Pomen projektne pisarne za učinkovito izvajanje poslovnih procesov podjetja*, 2011, tabela 7.

Tabela 1 opredeljuje pristope k izvajanju aktivnosti v organizaciji glede na karakteristike ponovljivosti in predvidljivosti aktivnosti. Na podlagi teh karakteristik opredelimo, ali naj aktivnosti obravnavamo in definiramo kot procese, naj jih izvajamo in izvedemo kot projekte ali pa se odločimo za eno ali drugo glede na trenutne želje in potrebe. Predvidljive aktivnosti so tiste, za katere smo prepričani, da se v okviru njihovih izvedb ne morejo pojaviti nova tveganja in nepredvideni problemi in katerim dokaj natančno določimo trajanje in rok izvedbe. Nepredvidljive aktivnosti pa so tiste, ki so močno podvržene tveganjem, pri katerih obstaja večja verjetnost pojava problemov in pri katerih sta trajanje ter rok večino-

ma le predvidena oz. planirana. Ponovljive so tiste aktivnosti, ki se izvajajo nenehno, kot npr. v procesni industriji, neponovljive pa tiste, ki so enkratne ali se izvedejo zelo redko.

Pri klasificiranju je proces opredeljen kot skupek delovnih postopkov in aktivnosti, ki se v organizaciji pogosto ponavlja in je zelo predvidljiv, čisti projekt pa kot skupek delovnih postopkov in aktivnosti, ki se oblikuje vedno znova in je skladno s predhodno definicijo nepredvidljiv.

V tabeli 2 je podana ocena vpliva projektnega menedžmenta in projektne pisarne na posamezen način izvajanja aktivnosti.

Tabela 2: Vpliv projektnega menedžmenta in projektne pisarne na način izvajanja aktivnosti

Način izvajanja aktivnosti	Vpliv PM in PP
Proces brez različic	»1 – brez vpliva«
Proces z dobro definiranimi različicami	»1 – brez vpliva«
Proces z delno definiranimi različicami	»2 – nizek vpliv«
Proces, ki se izvaja kot projekt	»3 – srednje močan vpliv«
Projekt, ki prehaja v proces	»4 – močan vpliv«
Mešano	Od »1 – nizek vpliv« do »4 – močan vpliv«
Projekt	»4 – močan vpliv«

Legenda: PM – projektni menedžment; PP – projektna pisarna.

Vir: P. Panjan, Pomen projektne pisarne za učinkovito izvajanje poslovnih procesov podjetja, 2011, tabela 9.

Na splošno bi opredelili, da bolj kot se aktivnosti karakteristično približujejo projektu, bolj za doseganje večje učinkovitosti aktivnosti uporabimo znanja in veščine projektnega menedžmenta, in nasprotno, bolj kot so aktivnosti procesno specificirane, manjši vpliv imata na njih projektni menedžment in projektna pisarna. V vseh vmesnih oblikah aktivnosti izvajamo kombinirano. To pomeni, da za doseganje ciljev uporabimo že definirane procese, trenutna razhajanja med specificiranim procesom in dejanskim stanjem pa zapolnimo s konceptom projektnega menedžmenta.

3.2 Rezultati analize

3.2.1 Analiza načina izvajanja aktivnosti

Rezultati analize so prikazani v tabeli 3. Delež predstavlja odstotek časa, ki ga zaposleni v OE IT porabi v okviru posameznega načina izvajanja aktivnosti.

Tabela 3: Vpliv projektnega menedžmenta in projektne pisarne na aktivnosti OE IT

Način izvajanja aktivnosti	Delež (v %)	Vpliv PM in PP	Način izračuna
Proces brez različic	3	1	
Proces z dobro definiranimi različicami	10	1	
Proces z delno definiranimi različicami	25	2	
Proces, ki se izvaja kot projekt	5	3	
Projekt, ki prehaja v proces	2	4	
Mešano	30	1–4	
Projekt	25	4	
Skupaj			

Način izvajanja aktivnosti	Delež (v %)	Vpliv PM in PP	Način izračuna
Vpliv št. 1	20,5		3 + 10 + 7,5 (¼ od 30)
Vpliv št. 2	32,5		25 + 7,5 (¼ od 30)
Vpliv št. 3	12,5		5 + 7,5 (¼ od 30)
Vpliv št. 4	34,5		2 + 7,5 (¼ od 30) + 25

Legenda: PM – projektni menedžment; PP – projektna pisarna; vpliv glede na klasifikacijo iz tabele 2.

Vir: P. Panjan, Pomen projektne pisarne za učinkovito izvajanje poslovnih procesov podjetja, 2011, tabela 10.

Kot je navedeno v razdelku 3.1.1, bolj kot se aktivnosti karakteristično približujejo projektu, bolj za doseganje večje učinkovitosti uporabimo znanja in veščine projektnega menedžmenta. Glede na tabelo 3 imata projektni menedžment in projektna pisarna močan vpliv (4) na 34,5 odstotka aktivnosti, srednji vpliv (3) na 12,5 odstotka aktivnosti in manjši vpliv (2) na 32,5 odstotka aktivnosti, ki se izvajajo v okviru OE IT. Če se osredinimo le na srednji in večji vpliv, imata projektni menedžment in projektna pisarna relativno močan vpliv na izvajanje 47 odstotkov aktivnosti, ki jih izvaja OE IT, kar pomeni skoraj polovico vseh aktivnosti OE IT.

3.2.2 Ocena stanja projektnega menedžmenta po standardu aPRO

Rezultati analize po standardu aPRO so predstavljeni v tabeli 4. Enote in elementi so v tabeli navedeni v celoti, merila učinkovitosti pa le z zaporednimi številkami. D in N pomenita oceno posameznega merila učinkovitosti, pri čemer D pomeni, da OE IT izpolnjuje merila, N pa, da jih ne izpolnjuje.

Tabela 4: Rezultati analize po standardu aPRO

Enota	Element	Merilo učinkovitosti				
		1	2	3	4	5
aPRO-01: Usklajenost projektov s strategijo organizacije	1.1: Oblikovanje in vzdrževanje organizacijskih strateških usmeritev	N	N	N		
	1.2: Menedžment celovitega portfelja projektov organizacije	N	N	N		
aPRO-02: Zagotavljanje podpore vodstva vodenju projektov	2.1: Podpiranje učinkovitega nadzora in kontrole projektov	D	N	N	N	
	2.2: Odzivanje na rezultate projektnega menedžmenta	N	D	N	N	
	2.3: Ocenjevanje realiziranih koristi	D	N	N		
aPRO-03: Zagotavljanje zadostnih virov za izvedbo projektov	3.1: Zagotavljanje zadostne projektne skupine za odobrene projekte	N	D	D	N	D
	3.2: Zagotavljanje zadostnih finančnih virov za odobrene projekte	D	D	D	D	D
	3.3: Zagotavljanje zadostnih drugih virov in druge podpore za odobrene projekte	N	N	N	N	D
aPRO-04: Razvoj skupin projektnega menedžmenta	4.1: Razvoj projektnih menedžerjev	N	N	N	N	
	4.2: Razvoj drugih udeležencev na projektu	D	N	N		
aPRO-05: Zagotavljanje zanesljivih navodil za projektni menedžment	5.1: Oblikovanje in vzdrževanje praks projektnega menedžmenta	N	D	N		
	5.2: Oblikovanje in vzdrževanje definicij življenjskega cikla projekta	N	N	N	N	

Vir: Prirejeno po ASAPM, *asapm Performance Rated Organization Standard for Assessing Organizational Project Management Performance*, 2010.

Kot lahko ugotovimo iz rezultatov analize, izvaja OE IT skladno s standardom aPRO le v okviru enega elementa vse predlagane aktivnosti, to je zagotavljanje zadostnih finančnih virov za odobrene projekte. Nadalje, OE IT delno izvaja aktivnosti v okviru zagotavljanja zadostne projektne skupine za odobrene projekte, v vseh preostalih elementih pa jih izvaja malo ali nič.

Ocena stanja projektnega menedžmenta v OE IT po standardu aPRO je pokazala, da OE IT dosega kompetence le v okviru enega elementa standarda (3.2). Skladno z oceno po standardu aPRO menimo, da OE IT dokaj dobro obvladuje le elemente standarda, ki omogočajo preživetje projektov, na večini področij projektnega menedžmenta pa dosega slabše rezultate.

3.2.3 Analiza strategije dviga zrelosti projektnega menedžmenta

Skladno z življenjskim ciklom projektnega menedžmenta se je v OE IT v nekem trenutku prepoznala potreba po vpeljavi konkretne oblike projektnega menedžmenta, temeljno gibalno pri tem pa je bila višja učinkovitost in uspešnost projektov. Do tedaj so se projekti sicer izvajali, ni pa obstajal projektni menedžment v taki obliki, da bi bilo mogoče identificirati vse njegove karakteristike (procesi, vloge in odgovornosti, merila uspešnosti ipd.). Strateškega načrta projektnega menedžmenta v neki posebni obliki ni

bilo, so se pa v okviru projekta, katerega namen je bil dvigniti raven zrelosti projektnega menedžmenta, vzpostavile nekatere srednjeročne strateške usmeritve. Izmed modelov, ki so bili na voljo, so se v okviru projekta uporabila priporočila PMI in njihovega standarda PMBOK tretje izdaje.

Tak način priprave strateških usmeritev se je izkazal za neuspešnega, saj vodstvo ni imelo pred seboj neprestanega pregleda nad uvedbo in smiselnostjo projektnega menedžmenta. Z interno reorganizacijo je novo vodstvo OE IT pozabilo na nekatere temeljne dogovore in usmeritve in dvigovanje zrelosti projektnega menedžmenta v OE IT je zamrlo. Rezultat projekta je sicer pripravljena metodologija projektnega menedžmenta skladno s standardom PMBOK in orodje v njeno podporo. Nekateri posamezniki so spoznali koristi enega in drugega ter ju do neke mere uporabljajo, a celovita in dokončna izvedba koncepta čaka na boljše čase. Neustrezno planiranje in izvajanje projektnega menedžmenta potrjujejo tudi slabi rezultati analize področij, ki jih opredeljuje heksagon odličnosti: procesi projektnega menedžmenta niso integrirani z drugimi procesi, kultura projektnega menedžmenta je na nizki ravni, menedžment le medlo podpira projektni menedžment, usposabljanje za projektni menedžment se ne izvaja redno, projektne skupine v veliki meri uporabljajo neformalni projektni menedžment, ki ne prinaša ustreznih rezultatov ipd.

3.2.4 Analiza vzpostavitve projektne pisarne ter njenih vlog in odgovornosti

V trenutku vzpostavitve projekta priprave metodologije in orodja projektnega menedžmenta, omenjenega v razdelku 3.2.3, so v OE IT izvajali tri večje projekte, znotraj katerih so obstajale tri projektne pisarne najnižje ravni. Po Wysockovi (2007) umeščenosti v organizacijo bi jih opredelili kotčasne projektne pisarne, glede na stopnje zrelosti projektne pisarne po Hillu (2004) pa v projektne pisarne prve ravni. Če primerjamo cilj projekta z omenjenima konceptoma

oblike in stopnje projektne pisarne, je bil cilj projekta vzpostaviti po Wysockem (2007) projektno pisarno poslovne enote z vlogo, kot je predvidena v tretji stopnji po Hillu (2004).

V OE IT so se v okviru projekta združile vse tričasne projektne pisarne v posebno organizacijsko enoto. Po združitvi in po končanju projekta so izvedli analizo trenutnega izvajanja aktivnosti projektne pisarne glede na model po Hillu (2008). Rezultati analize na najvišji ravni so prikazani v tabeli 5.

Tabela 5: Analiza trenutnega izvajanja aktivnosti projektne pisarne OE IT (v %)

Skupina	Področje	Implementirano
Integracija virov	Karierni razvoj	0
	Razvoj skupin	0
	Šolanje in izobraževanje	7
	Ravnanje s človeškimi viri	8
Praksa menedžmenta	Metodologija projektnega menedžmenta	33
	Orodja projektnega menedžmenta	36
	Standardi in metrike	20
	Menedžment znanja projektnega menedžmenta	31
Strokovna podpora	Mentorstvo	8
	Podpora planiranju	31
	Reševanje projektov	8
	Revizije projektov	8
Menedžment infrastrukture	Ocenjevanje	7
	Organizacija in struktura	23
	Menedžment prostora in opreme	18
	Upravljanje projektov	27
Usklajenost s poslovanjem	Menedžment odnosa s kupci	0
	Menedžment odnosa z dobavitelji in s pogodbeniki	0
	Menedžment dosežkov poslovanja	17
	Menedžment portfelja projektov	8
Skupaj		15

Vir: Prirejeno po G. M. Hill, *The complete project management office handbook*, 2008.

Tabela 5 vsebuje skupine in področja aktivnosti, kot jih je opredelil Hill. V okviru vsakega področja je Hill predvidel več aktivnosti in ravni aktivnosti, ki bi jih izvajala projektna pisarna na lestvici kompetenčne sposobnosti. Glede na to, da naj bi projektna pisarna, ki izvaja aktivnost na določeni stopnji kompetenčne sposobnosti, predhodno že izvajala to aktivnost na nižji stopnji, se zrelost analizirane projektne pisarne kaže v tabeli kot odstotek izvajanja teh aktivnosti. Če projektna pisarna izvaja polovico vseh predvidenih aktivnosti na lestvici od najmanj do najbolj zrelega

stanja teh aktivnosti in je na lestvici kompetenčnosti na sredini, to je na stopnji standardne projektne pisarne po Hillu, pomeni, da dosega 50 odstotkov nekega področja.

Rezultati analize kažejo, da je OE IT izpolnila projektne cilje pripraviti metodologijo projektnega menedžmenta in orodja v podporo, saj sta najvišje ocenjeni ravno ti dve področji. Dokaj dobro sta pokriti skupini aktivnosti prakse menedžmenta in menedžment infrastrukture. Po drugi strani pa so izjemno slabo ocenjena področja kariernega razvoja

in razvoja skupin ter menedžmenta odnosa s kupci, z dobavitelji in s pogodbeniki. Vendar navedena nizka ocena še ni razlog za preplah. Kot je navedeno v razdelku 2, si organizacija sama postavi cilje glede funkcionalnosti, ki jih želi obvladovati, in stopnjo kompetenčne sposobnosti, ki jo potrebuje. S pomočjo predpripravljenega modela organizacija ugotovi razhajanja med dejanskim in želenim stanjem ter na tej podlagi pripravi akcijski načrt.

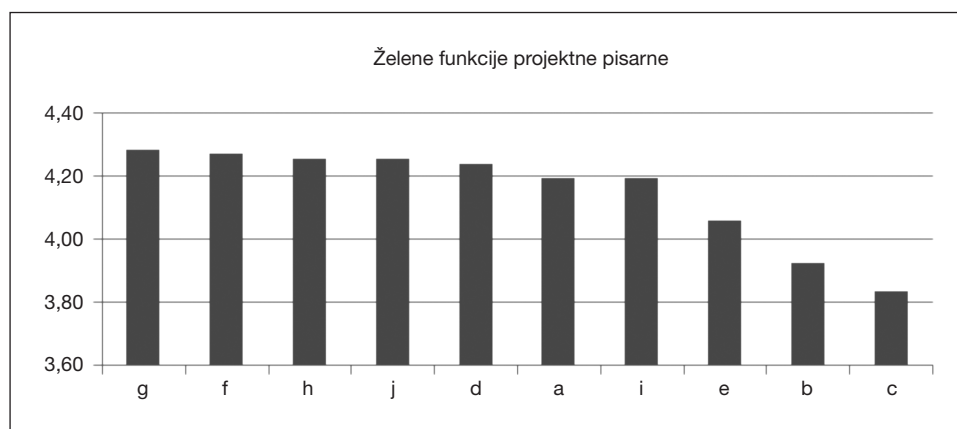
Primerjava analize trenutnega stanja projektne pisarne z rezultati interne ankete nakazuje, da trenutno vzpostavljena projektna pisarna ne zadostuje željam oz. potrebam zaposlenih v OE IT. Anketiranci namreč menijo, da naj bi projektna pisarna izvajala večino aktivnosti, navedenih v anketi, analiza pa kaže, da se te aktivnosti le delno izvajajo v okviru obstoječe projektne pisarne.

Tabela 6: Rezultati interne ankete glede funkcij projektne pisarne

Želene funkcije projektne pisarne	Ocena
g) Mentorstvo in svetovanje projektnim skupinam	4,28
f) Šolanje in usposabljanje za projektni menedžment	4,27
h) Priprava in vzdrževanje standardov, obrazcev in predlog	4,25
j) Priprava in usklajevanje metodologije projektnega menedžmenta	4,25
d) Pregled in poročanje o portfelju projektov	4,24
a) Administrativna podpora (pisanje zapisnikov, usklajevanje in rezervacija prostorov, obvladovanje projektne dokumentacije)	4,19
i) Priprava in vzdrževanje orodja v podporo projektnemu menedžmentu	4,19
e) Revizije projektov	4,06
b) Podpora odnosom s strankami (zunanji izvajalci, dobavitelji)	3,93
c) Sodelovanje pri pripravi strategij in letnih planov organizacijskih enot	3,84

Legenda: Ocena pomeni povprečno oceno odgovorov anketiranih na petstopenjski lestvici od »5 – se popolnoma strinjam« do »1 – se popolnoma ne strinjam«.

Vir: Prirejeno po P. Panjan, Pomen projektne pisarne za učinkovito izvajanje poslovnih procesov podjetja, 2011, tabela 13.



Slika 1: Želene funkcije projektne pisarne

4 SKLEP

Uporaba zrelostnih modelov in strateško planiranje pospešita uvajanje projektnega menedžmenta in projektne pisarne v organizacijo. Organizaciji je pri tem v pomoč mnogo pripravljenih modelov, s pomočjo katerih oceni trenutno stanje ter na podlagi teh ocen, priporočil stroke in poslovnih potreb pripravi strateške načrte uvedbe ali dviga zrelosti projektnega menedžmenta in projektne pisarne v organizaciji.

Analiza OE IT izbrane organizacije je pokazala, da OE IT večinoma ne upošteva priporočil stroke glede strateškega planiranja projektnega menedžmenta niti po nobenem zrelostnem modelu ne dosega najvišje stopnje zrelosti. Po mnenju strokovnjakov takšne

ugotovitve niso razlog za preplah, saj organizacija sama definira pomen projektnega menedžmenta in projektne pisarne ter ravni zrelosti, ki jih želi doseči. Vendar glede na to, da imata projektni menedžment in projektna pisarna velik vpliv na izvajanje aktivnosti OE IT, priporočamo menedžmentu OE IT, da ponovno analizira pomen projektnega menedžmenta in projektne pisarne za OE IT in v primeru, da imata za OE IT velik pomen, v večji meri izkoristi trenutni koncept projektnega menedžmenta v podporo rednemu poslovanju ter strateško pristopi k dvigu njune zrelosti.

5 LITERATURA

- [1] American Society for the Advancement of Project Management. (2010). *asapm Performance Rated Organization: Standard for Assessing Organizational Project Management Performance*. Colorado Springs: American Society for the Advancement of Project Management.
- [2] Fitzgerald, D. (2008). *PMOs one size does not fit all*. Connecticut: Gartner, Inc.
- [3] Hill, G. M. (2004). *The Complete Project Management Office Handbook*. Boca Raton: Auerbach Publications.
- [4] Hill, G. M. (2008). *The Complete Project Management Office Handbook* (2nd ed.). Boca Raton: Auerbach Publications.
- [5] Hobbs, B. (2006). *Report on the Survey »The Reality on Project Management Offices«*. Univerza Quebec: Montreal.
- [6] Kendall, G. I. & Rollins, S. C. (2003). *Advanced project portfolio management and the PMO: multiplying ROI at warp speed*. Conyers, GA: J. Ross.
- [7] Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling* (10th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- [8] Kerzner, H. (2010). *Project management best practices: achieving global excellence* (3rd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- [9] Kovačič, A. & Bosilj Vukšič, V. (2005). *Management poslovnih procesov: Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana, GV Založba.
- [10] Mieritz, L., Fitzgerald, D., Gomolski, B. & Light, M. (2007). *Toolkit Best Practices—Program and Portfolio Management Maturity Model*. Connecticut: Gartner, Inc.
- [11] Panjan, P. (2011). *Pomen projektne pisarne za učinkovito izvajanje poslovnih procesov podjetja* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- [12] Project Management Institute, Inc. (2003). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3): Knowledge Foundation*. Newton Square, Pensilvania: Project Management Institute.
- [13] Project Management Institute, Inc. (2008). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK Guide* (4th ed.). Newton Square, Pensilvania: Project Management Institute.
- [14] Sowden, R. (2008). *Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model*. London: Office of Government Commerce.
- [15] Vowler, S. (2010). *Business Benefit of P3O Implementation*. Najdeno 13. novembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.best-management-practice.com>.
- [16] Wysocki, R. K. (2007). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme* (4th ed.). Indianapolis: Wiley.

■

Primož Panjan je leta 2003 diplomiral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, leta 2011 pa je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani dokončal podiplomski študij informacijsko-upravljalških ved. V organizaciji, v kateri je trenutno zaposlen, vzpostavlja okolje, ki oddelku informatike in tudi drugim oddelkom v organizaciji omogoča doseganje zrelosti na področju projektnega menedžmenta. Področja dela vključujejo razvoj metodologije projektnega menedžmenta (OPPMET), orodja v podporo metodologiji, identifikacijo najboljših praks za učinkovito uporabo metodologije in orodja, pripravo in uvedbo profesionalnih izobraževanj za projektni menedžment. V preteklosti je na različnih delovnih mestih sodeloval pri organizaciji dela in pripravi internih metod dela, nenehno pa se srečuje z različnimi projekti in vidiki projektnega menedžmenta.