

Predstavitev zrelostnih modelov kot orodij pri razvoju projektne kulture

Igor Čuček

Grebenčeva c.52, 8273 Leskovec pri Krškem, Slovenija

e-pošta: igoridol@gmail.com

Povzetek

Namen prispevka je osnovna predstavitev zrelostnih modelov v projektnem vodenju, ki bralca prispevka predvsem seznanja s tem pomembnim orodjem pri razvoju projektne kulture. Predstavljen je osnovni koncept zrelosti oz. dozorevanja organizacijske projektne kulture. Poudarjeni so razlogi, ki so privedli do razvoja prvih zrelostnih modelov, struktura, posamezne stopnje zrelosti in njihov opis. Za boljši pregled nad različnimi modeli so v prispevku predstavljeni najbolj uveljavljeni zrelostni modeli, ob tem pa je podana njihova krajša vsebinska primerjava. Cilji strokovne javnosti na tem področju morajo biti v preučitvi dejanskih uporabnih potencialov teh orodij in njihovi uporabi tako na ravni posameznih organizacij in tudi širše.

Ključne besede: projektni management, zrelostni modeli, projektna kultura, dozorevanje v projektnem vodenju

1. Uvod

Izpostavljenost pritiskom globaliziranega poslovnega okolja je pripomogla k bliskovitemu povečanju uporabe projektne pristopa k izvajanju poslovnih aktivnosti, ki se je začel razvijati zaradi potrebne večje odzivnosti na spremembe v okolju. V praksi se je tako v večini organizacij bistveno povečalo število projektne vodij.

Praktične izkušnje so pokazale, da je za uspešen razvoj projektne kulture potrebno precej več kot le usposabljanje projektne vodij. Uspešna projektna kultura v organizaciji zajema izvajanje kompleksnih procesov, uporabo naprednih orodij, in to skladno z določenimi pravili in organizacijskimi standardi, ki morajo biti usklajeni s strateškimi cilji in se morajo usklajeno razvijati z drugimi upravljaljskimi sistemi v organizaciji.

V nezreli projektne kulturi so rezultati projektov tako odvisni od sposobnosti posameznikov, kar pa vsekakor ne pomeni osnove za dolgoročno zagotavljanje uspešnosti izvajanja projektov. Ustrezne projektne kulture ni mogoče uveljaviti čez noč. Za to so običajno potrebna leta, vzpostavljen program izboljšav, s ciljem postopne institucionalizacije dobrih izkušenj.

Zato se v veliko organizacijah postavlja vprašanje: V kakšnem položaju je projektno vodenje? Kaj moramo storiti, da bomo vzpostavili projektno kulturo, ki nam bo omogočala dolgoročno uspešno izvajanje projektov?

Z namenom učinkovitejšega pristopa k razvoju projektne kulture v organizacijah se v strokovnem področju uveljavlja t. i. koncept dozorevanja (angl. *maturity*), ki je zelo pomembno orodje pri obvladovanju razvoja projektne kulture. S tem je bil narejen zelo pomemben napredek, ki bo omogočil uspešnejšo vzpostavitev oz. nadgradnjo projektne kulture.

Kaj pomeni dozorevanje projektne kulture organizacije? Dozorevanje projektne kulture organizacije opisuje napredni pristop k zagotavljanju organizacijskih pogojev za uspešno realizacijo projektov na ravni celotne

organizacije. Primerna raven zrelosti projektne kulture se razlikuje glede na cilje, strategije, zmožnosti virov in potrebe organizacije.

2. Značilnosti zrelostnih modelov

2.1 Razvoj zrelostnih modelov v projektnem vodenju

Koncept »zrelosti« izvirava iz razvoja programske opreme. Ugotavljanje dejanskega položaja na področju organizacijskih zmožnosti je zelo zahtevna naloga. V ameriški vladi so se zavedali tega problema. Imeli so namreč resne težave pri izbiri ustreznih dobaviteljev programske opreme. V raziskavah je bilo ugotovljeno, da pri razvoju programske opreme velja močna pozitivna soodvisnost med kakovostjo programske opreme in kakovostjo procesov, v katerih ta nastaja. S ciljem ocenjevanja kakovosti procesov dobaviteljev programske opreme za ameriško vlado je Software Engineering Institute (SEI) že v osemdesetih letih kot mogočo rešitev razvil prvi zrelostni model, t. i. *Capability Maturity Model (CMM)*.

Ta se je najprej uveljavil kot orodje za ocenjevanje zmožnosti dobaviteljev za izvajanje uspešnih projektov na področju razvoja programske opreme. CMM se je uveljavil kot standard za modeliranje poslovnih procesov in ocenjevanje organizacijske zrelosti na različnih področjih (npr. v upravljanju z zaposlenimi, sistemskem inženiringu itd.). Danes pa je, ustrezno nadgrajen v t. i. *Capability Maturity Model Integration (CMMI)*, uporabljen kot splošni model za ocenjevanje zrelosti procesov s poudarkom na področjih razvoja programske opreme.

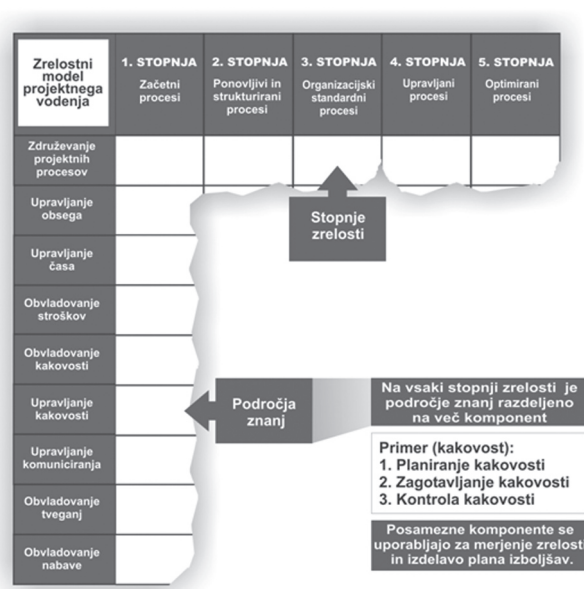
Strokovnjaki iz projektnega vodenja so se v prizadevanju za povečanje učinkovitosti pri razvoju programske opreme marsikaj naučili.

Uvajanje konceptov projektnega vodenja v organizacijo

je glede same kompleksnosti in števila neznank precej podobno razvoju programske opreme. Doseganje stalnih, predvidljivih rezultatov v projektne okolju vključuje razumevanje in merjenje velikega števila spremenljivk, podobno kot pri razvoju programske opreme. Od tu izvira potreba po vpogledu v »celotno sliko« organizacijske učinkovitosti pri izvajanju projektnega vodenja, z drugimi besedami, potrebo po ugotavljanju zrelosti projektne kulture. Z jasnim pregledom nad celotno sliko je mogoče učinkoviteje poiskati najboljše rešitve. Na poznejši stopnji pa je rešitve mogoče lažje prenesti in jih uporabiti v drugih organizacijah.

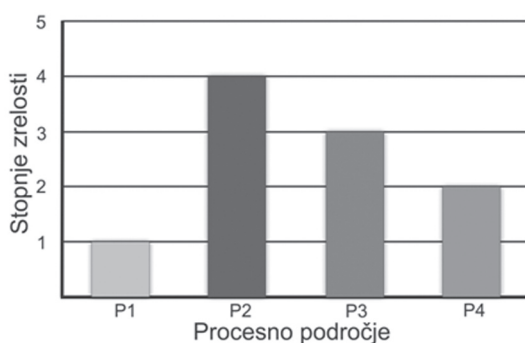
2.2 Osnovne značilnosti zrelostnih modelov

Zrelostni modeli v projektne vodenju imajo običajno pet stopenj zrelosti in procese projektnega vodenja po devetih področjih znanja. Vsaka od petih stopenj zrelosti opisuje določeno zrelost na podlagi specifičnih lastnosti posameznega področja znanja v projektne vodenju.



Slika 1: Primer strukture zrelostnega modela

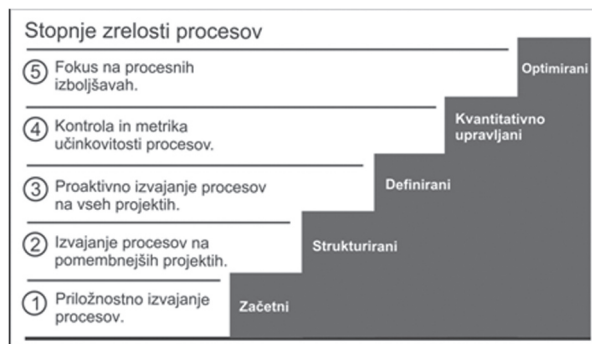
Naprej je za potrebe analize vsako področje znanja razdeljeno na več komponent, na katerih se analiza izvaja. Slika 2 prikazuje način, na katerega se zrelost komponente posameznega področja ocenjuje.



Slika 2: Prikaz zrelosti komponent posameznega področja znanja

2.3 Značilnosti posameznih zrelostnih stopenj

Za lažje razumevanje koncepta merjenja zrelosti in za boljše razumevanje PMMM so tu opisane osnovne značilnosti posamezne stopnje. Osnovna značilnost modelov, ki bodo predstavljeni v nadaljevanju, je, da imajo pet zrelostnih stopenj, kar je prikazano na naslednji sliki.



Slika 3: Prikaz stopenj zrelosti procesov projektnega vodenja

1. STOPNJA: ZAČETNI PROCESI

- Proces se izvaja priložnostno.
- Vodstvo se zaveda problemov na področju projektnega vodenja.

Čeprav določeni procesi projektno vodenje, ni splošno uveljavljenih standardov in praks, posamezni projektni vodje niso dolžni izvajati kakršnega koli procesa. Dokumentacija se izdeluje pomanjkljivo in priložnostno. Vodstvo razume opredelitev projekta in se zaveda potrebe po uvajanju projektnega vodenja. Metrika se zbira priložnostno in neformalno.

2. STOPNJA: STRUKTURIRANI IN PONOVLJIVI PROCESI

- Definirani so osnovni procesi, izvajajo se samo na velikih projektih.
- Vodstvo podpira in spodbuja izvajanje.
- Podajajo se povzete informacije.
- Ocene, terminski načrti temeljijo na strokovnem znanju in generičnih orodjih.
- Osredotočenost na projekte.

Veliko procesov projektnega vodenja obstaja, vendar ne pomenijo standarda v organizaciji. O teh procesih obstaja dokumentacija. Vodstvo podpira uvajanje projektnega vodenja, vendar v organizaciji ni povsod razumevanja, vključenosti in organizacijskih pravil, ki bi zavezovale izvajanje procesov v vseh projektih. Večji projekti se izvajajo sistematično. Vanje je vključeno tudi linijsko vodstvo. Uporablja se zgolj osnovna metrika za sledenje stroškom, času in tehničnim lastnostim. Zbiranje podatkov in njihova korelacija se dela ročno. Dostopne informacije za upravljanje s projektom so pogosto mešanica povzetkov in podrobnih poročil.

3. STOPNJA: DEFINIRANI ORGANIZACIJSKI STANDARDI IN PROCESI

- Vsi procesi pomenijo standard za vse projekte, ponovljivost.
- Vodstvo uveljavi procese kot standard v celotni organizaciji.
- Podajajo se povzete in podrobne informacije.
- Osnovni načrti so standardni, zbirajo se dejanski rezultati.
- Ocene, terminski načrti temeljijo na industrijskih standardih in specifičnih lastnostih organizacije
- Osredotočenost na celotno organizacijo.
- Neformalna analiza projektne učinkovitosti.

Vsi procesi projektnega vodenja so določeni in uveljavljeni kot organizacijski standard. Procesni vključujejo naročnika kot člana projektne skupine. Vsi projekti izvajajo procese, vključno z izdelavo dokumentacije. Vodstvo je redno vključeno kot vir ključnih odločitev in dokumentov pri ključnih vprašanjih v projektu. Tipični procesi projektnega vodenja so avtomatizirani.

Pomembno: Na 3. stopnji morajo biti procesi projektnega vodenja prilagojeni značilnostim posameznega projekta. Vseh procesov nima smisla izvajati v vseh projektih. Izdelana so pravila, ki opredeljujejo, kako se bodo procesi prilagajali posameznim projektom.

4. STOPNJA: KVANTITATIVNO UPRAVLJANI PROCESI

- Vzpostavljena je metrika projektne učinkovitosti v vseh projektih.
- Vodstvo zahteva dosledno izvajanje procesov v celotni organizaciji.
- Ocene, terminski načrti temeljijo na specifičnih lastnostih organizacije.
- Vodstvo pridobljene informacije uporablja za sprejemanje odločitev.

Projekti so upravljani z upoštevanjem dejstev, kako so bili upravljani v preteklosti in kaj se od njih pričakuje v prihodnosti. Vodstvo za sprejemanje odločitev v projektih uporablja metriko potencialne in dejanske učinkovitosti ter razume vpliv svojih odločitev na druge projekte. Vsi projekti, spremembe in vprašanja so ocenjevani na podlagi metrike iz ocen stroškov, osnovnih načrtov in izračunov prislužene vrednosti. Projektne informacije so integrirane z drugimi sistemi v organizaciji, kar omogoča optimizacijo poslovnih odločitev. Procesni in standardi so dokumentirani, uveljavljeni in podpirajo sprejemanje odločitev z uporabo rezultatov metrike. Vodstvo se dobro zaveda svoje vloge v procesih projektnega vodenja in to tudi dobro izvaja. Upravlja na primerni ravni (ne gre preveč v podrobnosti) in uporablja različne sloge vodenja za različne velikosti/kompleksnosti projektov. Procesni, standardi in sistemi za njihovo podporo so integrirani z drugimi procesi in sistemi v podjetju.

5. STOPNJA: OPTIMIRANI PROCESI

- Vpeljani organizacijski procesi za stalne izboljšave.

- Procesni projektnega vodenja se stalno optimizirajo.
- Napredno merjenje projektne učinkovitosti.
- Vodstvo daje velik poudarek na stalne izboljšave.

Uveljavljeni so procesi, ki se uporabljajo za izboljšavo aktivnosti projektnega vodenja. Pridobljene izkušnje se redno pregledujejo in uporabljajo za izboljšavo procesov, standardov in dokumentacije. Vodstvo in celotna organizacija nista osredotočena le na učinkovito upravljanje projektov, ampak si sistematično prizadevata tudi za stalne izboljšave. V projektih zbrana metrika se ne uporablja le za razumevanje doseženih rezultatov, temveč tudi za sprejemanje prihodnjih odločitev, povezanih z upravljanjem organizacije.

3. Koristi uporabe zrelostnega modela projektnega vodenja

Zrelostni model je urejena zbirka elementov, ki opisujejo značilnosti učinkovitih procesov. Lahko se uporablja kot orodje za primerjavo ali t.i. »benchmarking« med različnimi organizacijami.

Zrelostni model postavlja konceptualni okvir, ki s prikazom najboljših praks pomaga:

- določiti trenutno zrelost procesov
- vzpostaviti najprimernejši, logični način izboljšave procesov
- vzpostaviti skupno vizijo napredka in jezik za usklajevanje dinamike napredka
- določiti prednostne naloge pri izvajanju izboljšav
- zaznati potrebo po vzpostavitvi projektne pisarne
- spremljati napredek v skladu z načrtom izboljšav
- graditi projektno kulturo odličnosti.

Primer	Koristi
Pred uvedbo projektne informacijskega sistema	Določanje prednosti pri uvajanju posameznih funkcionalnosti orodij, s ciljem izboljšav na področjih, ki zmanjšujejo uspešnost projektov.
Po združitvi dveh podjetij	Pomoč pri opredelitvi, katere procese in orodja je smiselno uveljaviti kot nov organizacijski standard, na osnovi koncepta najboljših praks.
Pri ocenjevanju dobaviteljev za državne institucije	Uporaba certifikata iz projektnega vodenja kot načina za diferenciacijo. Sam usposobljenost projektne vodje se na nakazuje, da se celotna organizacija uporablja strukturiran pristop k vodenju projektov.
Po usposabljanju in uvedbi IT podpore, ko rezultati niso zadovoljivi	Vzpostavljanje razumevanja o načinu realizacije latentnih zmoglosti, ki dajo v sami organizaciji.
Podjetje se srečuje z vse močnejšo konkurenco.	Raziskave so pokazale, da organizacije z bolj zrelo projektno kulturo, krajšajo čas, potreben, da razvijejo in začnejo s trženjem novih produktov/storitev.

Primer	Koristi
Pritiski s strani notranjih vplivnežev.	Z uporabo neodvisne ocene se lahko dokaže relativna učinkovitost vplivnežem v organizaciji in tudi zunaj nje. (Le 10 % organizacij dosega 3. ali višjo stopnjo zrelosti.)
Podjetja, ki so prihodkovno odvisna od projektov.	Pridobivanje certifikata za npr. 3. stopnjo zrelosti bo jasen pokazatelj, da ima organizacija vzpostavljeno infrastrukturo, ki omogoča natančnejše napovedi o načrtovanih prihodkih in dobičku v določenem časovnem obdobju v prihodnosti.
Organizacije, ki že uporabljajo CMMI	Zrelostni modeli v projektne vodenju razširjajo področja izboljšav zunaj področja razvoja programske opreme (projekti vzpostavitve različne infrastrukture, vstop v nove dejavnosti,.)

Tabela 1: Okoliščine, primerne za uporabo zrelostnega modela

Splošne koristi samega razvoja zrelosti projektne kulture lahko strnemo v:

- izboljšano predvidljivost terminske in stroškovne realizacije
- izboljšano zmožnost obvladovanja portfelja projektov
- skrajšanje razvojnih ciklov
- povečano produktivnost
- izboljšano kakovost (merjeno v številu napak)
- povečano stopnja zadovoljstva naročnikov
- večjo moralo v projektne timu
- večjo donosnost vložka finančnih sredstev (ROI)
- nižje stroške zagotavljanja kakovosti

Te koristi naraščajo z dozorevanjem projektne kulture. Podjetje Teraquest je v letu 2006 objavilo študijo, ki opisuje koristi, ki jih je družba Boeing pridobila s povečanjem zrelosti organizacijske učinkovitosti uporabo CMMI-modela. Spodnja tabela prikazuje izboljšave, ki so bile dosežene na različnih stopnjah zrelosti.

Področje izboljšav / zrelostne stopnje	S1 na S2	S2 na S3	S3 na S4
Zmanjšanje števila napak	12 %	40 %	85 %
Skrajšanje razvojnega cikla	10 %	38 %	63 %
Znižanje stroškov	8 %	35 %	75 %
Razpršenost terminske realizacije	145 %	24 %	15 %

Tabela 2: Primer Boeing – izboljšave pri prehodu na višjo stopnjo zrelosti projektne kulture (CMMI-model)

Glede na dejstvo, da so zrelostni modeli v uporabi razmeroma kratek čas, avtor članka trenutno še nima podatkov o dejanskih izboljšavah. Pričakovanja in izkušnje nakazujejo, da je pričakovati podobne rezultate kot pri uporabi zrelostnega modela CMMI.

4. Uporaba koncepta zrelosti v praksi – zagotavljanje ustrezne projektne kulture s pomočjo zrelostnih modelov

Bistvo zrelostnih modelov je, da organizacijam omogočajo razčlenitev večje količine procesnih izboljšav v izvedljiv, strukturiran obseg aktivnosti. Pri tem velja pravilo, da so procesne izboljšave na višji stopnji zrelosti izvedljive le, če so bile na nižji stopnji zrelosti uspešno izvedene. Tako je v vsakem primeru treba začeti z izboljšavami na nižji stopnji zrelosti.

1. Ugotavljanje trenutnega položaja

S ciljem vzpostavitve smiselnega in kakovostnega načrta izboljšav je pomembno razumeti, katera področja znanj oz. procesov se izvajajo uspešno in katera povzročajo težave.

V velikih organizacijah je zelo verjetno, da v posameznih delih organizacije oz. posameznih projektih dajo t. i. otoki dobrih praks. Te dobre prakse torej dajo, niso pa razširjene v celotni organizaciji. Njihovo razširjanje znotraj same organizacije omogoča precej hitrejšo dinamiko v samih izboljšavah.

Ocenjevanje trenutnega položaja s pomočjo zrelostnega modela pa omogoča, da dobimo sliko trenutnega stanja v celotni organizaciji in tudi v njenih posameznih oddelkih.

Priporočljiv način za ugotavljanje trenutnega položaja v organizacijski kulturi v projektne vodenju se izvaja s pomočjo vpogleda v trenutne prakse in s strukturiranimi intervjuji, ki temeljijo na dobrih praksah, opisanih v zrelostnih modelih. V zadnjem času se pojavljajo tudi spletne aplikacije oz. vprašalniki.

2. Določanje potrebne projektne kulture (Kje si želimo biti?)

Vse organizacije ne potrebujejo najvišje, pete stopnje zrelosti. Slednje je odvisno predvsem od pomembnosti projektov za poslovno uspešnost organizacije.

Rezultat ugotavljanja trenutnega položaja (prvi korak) bo omogočil določitev realističnih ciljev za naprej.

3. Kako do cilja?

Izkušnje kažejo, da je potrebno za povečanje zrelosti za eno stopnjo med tremi meseci in enim letom.

Treba je pripraviti načrt izboljšav, ki prikazuje prednostni vrstni red pobud, s katerimi bo dosežen napredek na zelenih področjih. Načrt v fazi izvajanja je kot gonilo in merilo napredka.

4. Kje smo trenutno?

Za povečanje zrelosti projektne kulture je treba meriti rezultate v projektih s ciljem zagotavljanja izhodišč za nadaljnje oz. stalne izboljšave.

Priporočljivo je da, ne glede na izhodiščno raven zrelosti sam načrt izboljšav tudi določa zbiranje ustrezne metrike, ki nakazuje same izboljšave. Z vzpostavitvijo sistema ustreznih kazalnikov je poleg ugotavljanja, ali so bili dejanski cilji doseženi, mogoče dokazati poslovno načrtnost dozorevanja projektne kulture.

Če kazalniki nakazujejo, da je organizacija dosegla

trenutni cilj, bi bilo zelo dobro, če bi bilo za ta cilj pridobiti akreditacijo ali certifikat za posamezno stopnjo zrelosti, vendar to trenutno v Sloveniji še ni izvedljivo.

5. Primeri zrelostnih modelov

5.1 CMMI (angl.: The Capability Maturity Model Integration)

- Razvil ga je Software Engineering Institute (SEI)
- Namenjen izboljšavam procesov razvoja in vzdrževanja produktov in storitev v organizacijah.

Poudarek na:

- razvoju programske opreme in sistemskem inženiringu,
- integrirani oz. usklajeni razvoj produktov in procesov.

5.2 OPM3 (angl.: The Organizational Project Management Maturity Model)

- Razvil ga je Project Management Institute (PMI).
- Orodje za razvoj organizacijskih zmožnosti za upravljanje s projekti, programi in portfelji projektov.
- Izdelan na osnovi PMI-standardov PMBOK in standardov za upravljanje s programi in portfelji projektov.
- V obliki spletnega vprašalnika.

5.3 PMMM (angl. Project management maturity model)

- Razvil ga je podjetje PM Solutions (avtor J. Kent Crawford).
- Orodje za razvoj organizacijskih zmožnosti za upravljanje s projekti, s poudarkom na ključnih področjih: projektni pisarni, kompetencah zaposlenih in vloge vodstva organizacije.
- Izdelan na osnovi PMI-standardov PMBOK ter standardov za upravljanje s programi in portfelji projektov.

5.4 P3M3 (angl. Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model)

- Razvil ga je angleški vladni urad za trgovino (angl. *Office of Government Commerce* – OGC).
- Orodje za razvoj organizacijskih zmožnosti za upravljanje s projekti, programi in portfelji projektov.
- Izdelan na osnovi metodologije Prince.

5.5 KPMMM (angl. Kerzner Project Management Maturity Model)

- Razvit s strani dr. Harolda Kerznerja.
- Orodje za razvoj organizacijskih zmožnosti za

upravljanje s projekti, s poudarkom na strateškem načrtovanju razvoja projektnega vodenja v organizaciji.

- Izdelan na osnovi PMI-standardov PMBOK

6. Primerjava zrelostnih modelov

V nadaljevanju je tabela, s pomočjo katere je predstavljena preprostejša vsebinska primerjava zrelostnih modelov, iz katere je mogoče razbrati njihovo vsebino.

	CMMI	OPM3	P3M3	PMMM	KPMMM
Razlaga arhitekture	da	da	da	da	da
Opisni tekst	da	da	da	da	da
Ocenjevanje	delno	da	da	da	da
Studijski primeri	da	delno	ne	delno	ne
Povezava s strategijo	da	delno	da	da	da
Programsko vodenje	delno	da	da	ne	da
Projekt vs. Program	delno	da	da	ne	da
Upravljanje povezanih projektov	da	delno	da	delno	delno
Procesi programskega vodenja	da	da	da	ne	da
Vloga programskega vodje	ne	da	da	ne	da
Management portfelja	ne	da	da	delno	da
Izbira projektov	ne	da	da	delno	ne
Ocenjevanje projektov (nadaljevanje ali ukinitve)	ne	da	ne	ne	da
Procesi upravljanja s portfeljem	ne	da	delno	delno	da
Vloga managerja portfelja	ne	delno	ne	delno	da

Tabela 3: Primerjava zrelostnih modelov projektnega vodenja

7. Sklep

Gledano globalno so zrelostni modeli iz projektnega vodenja že uveljavljeni. V Sloveniji je obseg njihove uporabe trenutno zanemarljiv. Da bi v prihodnosti le izkoristili njihove prednosti, je treba narediti korak k lokalizaciji (prevodu) in informatizaciji (spletni vprašalnik) vsaj enega od opisanih modelov.

Po uspešnem obdobju uporabe modelov v praksi pa bo treba razdelati ustrezno strategijo o razvoju projektne kulture na državni ravni, ki mora vključevati spodbujanje certificiranja zrelosti sistema projektnega vodenja tako v javnem kot tudi v zasebnem sektorju. Več

o teh, potencialno zelo zanimivih temah oz. pobudah pa v kakšnem naslednjem prispevku.

8. Viri in literatura

Crawford, Kent J. (2002). *Project management maturity model*. New York: Marcel Dekker Inc.

Crawford, Kent J. (2002). *The Strategic Project Office*. New York: Marcel Dekker Inc.

Kerzner, Harold (2001). *Strategic Planning For Project Management Using A Project Management Maturity Model*, New York: John Wiley & Sons.

Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) - Knowledge Foundation (2003). Newtown Square, Project Management Institute, Inc.

Portfolio, Programme & Project Management Maturity Model - P3M3 [URL: <http://www.ogc.gov.uk/documents/p3m3.pdf>], december, 2007.

The Capability Maturity Model Integration [URL: <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>], december, 2007.

Igor Čuček je diplomiral na Ekonomski fakulteti v Ljubljani s področja poslovne informatike, trenutno pa pripravlja magistrsko nalogo s področja zrelostnih modelov projektnega managementa. Kot samostojni svetovalec s področja projektnega managementa sodeluje na velikih projektih, ob tem pa raziskuje ter spodbuja razvoj in uveljavljanje naprednih pristopov za uspešno izboljšanje projektne organizacijske kulture.