Vpliv projektne zrelosti organizacije na uspešnost priprave evropskih projektov

Marjan Krajnik[1], Mirko Markič[2]

[1]Kurirska pot 2c, Slovenski Javornik, 4270 Jesenice, marjankrajnik@yahoo.com
[2]Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper, mirko.markic@fm-kp.si

V prispevku je predstavljena problematika priprav in prijav na evropske projekte in uspešnost na razpisih. S kvantitativno raziskavo smo proučevali ali v obravnavanih podjetjih in drugih organizacijah, v katerih so pripravili prijave na razpise za evropske projekte, obstaja signifikantna in pozitivna korelacija med projektno zrelostjo organizacije in odobrenimi evropskimi projekti. Podatke in informacije smo zbirali na populaciji vseh 194 slovenskih organizacij v katerih so oddali predlog evropskega projekta v sklopu javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005. Iz izidov statistične analize, pridobljenih podatkov in informacij, ter preverjanja temeljne teze je razvidno, da višje stopnje projektne zrelosti organizacij značilno ne vplivajo na uspešnost priprave in prijave na evropski projekt. V zadnjem delu pripevka predstavljamo model procesa za pripravo in prijavo evropskega projekta. Model vsebuje praktične aktivnosti in odločitve, ki naj bi jih prijavitelji upoštevali pri pripravi in prijavi na katerikoli evropski projekt.

Ključne besede: anketa, evropski projekti, management projektov, model, projektna zrelost organizacije.

1 Uvod

Namen tega prispevka je predstavitev raziskovalnih izzidov v zvezi s stopnjami projektne zrelosti organizacije in uspešnostjo prijav na razpise za evropske projekte. Naš cilj je ugotoviti, kakšna je korelacija med stopnjo projektne zrelosti organizacije in odobrenimi evropskimi projekti v proučevanih organizacijah. V prvem delu prispevka najprej teoretično predstavljamo širše področje managementa projektov v organizacijah, osnove modelov projektnih zrelosti organizacij ter izhodišče raziskave in temeljno tezo. V drugem delu prispevka predstavljamo metodološko ozadje in izide empirične raziskave, ki smo jo izvedli v prvi polovici leta 2008. V tretjem delu pa predstavljamo predlog modela procesa za pripravo evropskega projekta, ki smo ga oblikovali na podlagi ugotovitev drugih avtorjev s tega področja ter podatkov in ugotovitev, ki smo jih pridobili v sklopu naše empirične raziskave.

1.1 Sistem managementa projektov v organizacijah

Sistem managementa projektov je v družbenem okolju eden izmed sodobnih načinov organiziranosti, ki mu tuji (npr. Gadeken, 1997; Gareis, 2003; Gido & Clements, 1999; Burke, 1993; Chandler, 1962; Drucker, 2001; Kerzner, 1992 idr.) in slovenski raziskovalci namenja vedno več pozornosti (npr. Ivanko, 2002; Kralj, 1999; Kovač, 2007; Kajzer, 1998; Kern, 2003; Potočan, 2007; Rozman, 2003; Hauc et al., 2002; Bavec, 2007 idr.). Med drugim nam namreč ponuja tudi splošno metodologijo za obvladovanje enkratnih procesov oziroma projektov. Pa naj gre za projekte na področju gradbeništva, strojništva, ekonomije, informatike, človeških virov oziroma drugih področij človekovega delovanja. Ko govorimo o vlogi projektov v današnjih organizacijah, ne moremo brez kratkega pogleda v preteklost. Kerzner (2006) tako pravi, da se je ob začetku 21. stoletja dojemanje sistema managementa projektov bistveno spremenilo. Če je nekoč veljalo, da je dobro, če uporabljamo metodologijo managementa projektov, je danes jasno, da je ta metodologija nujna za preživetje organizacij (Atkinson, 1999; Pinto & Mantel, 1990; Whittaker, 1999).

Tudi Verzuh (2003) pravi, da začetek 21. stoletja zaznamujejo čedalje hitrejše spremembe v družbi. Spremembe tako postajajo konstanta tudi v poslovnem okolju (prim. Bukovec, 2004; Fatur & Likar, 2009). Zaradi tega sistem managementa projektov postaja ena izmed ključnih zmožnosti[1] organizacij, kajti spremembe udejanjamo skozi projekte. Prav tako pa se s pojekti v organizacijah tudi odzivajo na spremembe. Zmož-

1 Ključne zmožnosti omogočajo organizaciji prekašati tekmice in dosegati uspeh. Ključna zmožnost organizacije je lahko katerakoli sestavina politike organizacije oziroma njihova sinergična kombinacija (Biloslavo, 2006).

nost, da pravilno izberemo in učinkovito izvedemo projekte, je namreč prav toliko povezana z uspešnostjo organizacije, kot je odločitev organizacije o lastnem naboru proizvodov in trgov.

1.2 Modeli projektne zrelosti organizacij

Modeli projektne zrelosti organizacij so relativno nov pojem na področju managementa projektov. Začetki segajo v leto 1987, ko so, kot pravijo na Software Engineering Institutu (2008), razvili Capability Maturity Model za področje programske opreme. Model zrelosti je bil oblikovan kot metodologija za presojanje zrelosti procesov pri dobaviteljih, ki so sodelovali z ameriško vlado na obrambnem področju. Omenjeni model zrelosti so v inštitutu stalno nadgrajevali, tako da se je sčasoma razvil v okvir za strukturirano definiranje aktivnosti s katerimi organizacija napreduje skozi različne stopnje zrelosti na različnih področjih svojega delovanja.

Varella in Jugdev (2007) pravita, da je v zadnjem desetletju nastalo veliko modelov za presojanje projektne zrelosti organizacij. Ti modeli služijo predvsem kot konkreten način za presojanje postopkov managementa projektov v posameznih organizacijah. Raziskovalci v posameznih organizacijah tako skušajo ugotoviti zakaj nekateri projekti uspejo, drugi pa ne. Prav tako poskušajo tudi razumeti, kakšne koristi imajo organizacije od investiranja v razvoj sistema managementa projektov. Zato modeli projektnih zrelosti organizacij pritegujejo vse več pozornosti. Po njunem mnenju modeli zrelosti omogočajo organizacijam planirati in dosegati večje konkurenčne prednosti.

Kerzner (2001) pravi, da posamezne organizacije želijo na področju sistema managementa projektov dosegati tako odličnost, kot tudi višje stopnje zrelosti. Pri tem v organizacijah lahko uporabljajo lastne izkušnje oziroma izhajajo predvsem iz lastnih preteklih napak. Po drugi strani, pa se v organizacijah lahko učijo tudi na napakah drugih, kar pa v splošnem omogočajo modeli projektne zrelosti organizacij.

Couture (2003) pravi, da je velik interes za modele projektne zrelosti organizacij povezan predvsem z rastočim zanimanjem, ki ga kažejo v organizacijah za področje managementa projektov. V organizacijah so namreč spoznali, da uporaba obstoječih metod in tehnik managementa projektov lahko znatno prispeva k uspešnosti posamičnih projektov.

Tudi Turner, Keegan & Crawford (2002) obravnavajo področje projektne zrelosti organizacij. In sicer skozi koncept sposobnosti. Tako pravijo, da na področju managementa projektov ni dovolj poudarjati samo sposobnosti posameznikov, temveč tudi sposobnosti celotnih organizacij.

Na podlagi opravljene raziskave smo opredelili sledeče modele projektne zrelosti organizacij:

- Generični modeli - Generične modele predstavljajo predvsem Capability Maturity Model Integration (CMMI) že omenjenega Software Engineering Instituta, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3), ki ga je zasnoval Project Management Institute in Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3), ki ga je zasnoval Office of Government Commerce, kot del Britanske kraljeve zakladnice. Značilnost teh modelov je, da so splošni, so precej razširjeni, uporabiti jih je možno na različnih področjih, med sabo so si konkurenčni, podpirajo jih v velikih mednarodnih organizacijah itd. Sčasoma bodo verjetno vsaj nekateri modeli skonvergirali in postali neke vrste standard.
- Konzultantski modeli – Ti modeli največkrat izhajajo iz generičnih modelov in so prilagojeni posameznim dejavnostim v širšem družbenem okolju. Kot pove oznaka, jih največkrat modificirajo in uporabljajo za svoje potrebe različne svetovalne družbe, ki delujejo na področju managementa projektov.
- Specifični modeli - Ti modeli lahko slonijo tako na generičnih, kot tudi na konzultantskih modelih. Lahko pa so razviti neodvisno v posameznih organizacijah. Za te modele je značilno, da so v celoti oblikovani v skladu s potrebami posameznih organizacij.

Kerzner (2001, 42-44) predstavlja generični model projektne zrelosti organizacij, ki je petstopenjski in se usmerja predvsem na proces managementa projektov. Vsak od petih nivojev predstavlja določeno stopnjo projektne zrelosti organizacij. Avtor vsebinsko opredeli ovire in tveganja pri uvajanju posameznih nivojev, kriterije za napredovanje na naslednji nivo in orodja za presojanje nivojske zrelosti. Nivoji zrelosti, ki jih opredeli avtor, so sledeči:

- Nivo 1 – Skupen jezik: V organizaciji na tem nivoju prepoznajo pomembnost sistema managementa projektov ter pomen dobrega razumevanja temeljnega znanja in terminologije s tega področja.
- Nivo 2 – Skupni procesi: V organizaciji spoznajo, da je potrebno definirati in uvesti takšne skupne procese, ki bodo ponovljivi. Na tem nivoju v organizaciji tudi spoznajo, da je smiselno načela s področja managementa projektov uvesti tudi v druge metodologije, ki jih uporabljajo v organizaciji.
- Nivo 3 – Enotna metodologija: Na tem nivoju v organizaciji spoznajo, da združitev vseh metodologij v eno samo, ki temelji na principih managementa projektov, prinaša sinergične učinke. Sinergični učinki se nanašajo tudi na kontroliranje procesa, ki je zaradi enotne metodologije lažje.
- Nivo 4 – Primerjalno presojanje: Na tem nivoju v organizaciji spoznajo, da je nujno izboljševati obstoječ proces, če hočejo obdržati konkurenčno prednost. Primerjalno presojanje je potrebno izvajati periodično. Pred izvedbo v organizaciji definirajo, s kom se bodo primerjali in katera področja bodo primerjali.
- Nivo 5 – Stalno izboljševanje: Na tem nivoju v organizaciji ocenjujejo informacije, ki so jih pridobili v procesu primerjalnega presojanja. Če prevlada ocena, da je na podlagi pridobljenih informacij možno izboljšati enotno metodologijo, v organizaciji izvedejo potrebne aktivnosti.

Nieto-Rodriguez in Evrard (2004, 6) predstavljata konzultanski model, ki je bil razvit v svetovalni družbi Price-Waterhouse-Coopers. Vsebinsko gre za petstopenjski model projektne zrelosti organizacij, ki se uporablja v svetovalni praksi. Nivoji modela oziroma kriteriji za razvrstitev organizacij na posamezni nivo, so sledeči:

- Nivo 1 - Nezanesljivi procesi: Občasna uporaba načel managementa projektov. V organizaciji ne obstaja formalna dokumentacija in ni poznavanja standardov managementa projektov. Usposabljanja udeležencev se ne

izvajajo. Podpora vršnega managementa za sistem managementa projektov je nizka.

- Nivo 2 - Neformalni procesi: V organizaciji ne obstaja formalno odobrena metodologija managementa projektov. Sicer obstajajo osnovni procesi s tega področja, vendar niso standardizirani za vse vrste projektov. Udeleženci projektov so seznanjeni s splošnimi standardi managementa projektov, vendar jih pri svojih projektih ne uporabljajo ustrezno. V organizaciji pridobljenih izkušenj s preteklih projektov ne zbirajo.
- Nivo 3 - Standardizirani procesi: V organizaciji obstaja formalno odobrena metodologija managementa projektov, ki se tudi uporablja. Udeleženci projektov so seznanjeni s standardi managementa projektov. Te standarde v organizaciji uporabljajo pri večini projektov. Management organizacije podpira uporabo standardne metodologije. V organizaciji se osredinjajo predvsem na management posameznih projektov.
- Nivo 4 - Nadzorovani procesi: V organizaciji za manageriranje projektov uporabljajo integrirano metodologijo življenjskega cikla projekta. Ta metodologija je standardizirana in se uporablja pri vseh projektih. Projekti so usklajeni s strateškimi usmeritvami organizacije. V organizaciji stalno spremljajo napredovanje projektov in izvajajo interna usposabljanja udeležencev. Za podporo sistema managementa projektov obstaja posebna organizacijska enota (npr. projektna pisarna, center odličnosti ipd.).
- Nivo 5 - Optimizirani procesi: V organizaciji izvajajo redne analize in posodabljanje metodologije managementa projektov. Izkušnje, ki so jih v organizaciji pridobili pri preteklih projektih, sistematično zbirajo. Vzpostavljeni so ustrezni mehanizmi za prenos znanja in najboljših praks. Vršni management organizacije se osredinja predvsem na stalno izboljševanje metodologije managementa projektov.

V nadaljevanju predstavljamo specifičen model projektne zrelosti organizacij, ki izhaja iz gospodarske prakse. Ta model so razvili v diviziji globalnega podjetja, ki se ukvarja z razvojem in trženjem malih gospodinjskih aparatov ter izdelkov za osebno nego. V Philips DAP (2002, 4-9) tako pravijo, da je proces inovacij eden izmed glavnih procesov divizije. Proces inovacij je v bistvu sestavljen iz dveh podprocesov. To sta podproces kreiranja funkcij in podproces kreiranja proizvodov. Za nadzor in ocenjevanje sposobnosti teh dveh podprocesov, so v diviziji razvili posebno orodje oziroma model. Ta model je namenjen tako za določanje trenutnega stanja oziroma nivoja zrelosti, kot tudi za vodilo pri pripravi planov za doseganje višjih nivojev zrelosti. Vsebinsko se orodje nanaša na deset ključnih področij, ki podpirajo oziroma omogočajo oba omenjena podprocesa. Eno izmed desetih ključnih področij je tudi sistem managementa projektov. Za presojanje projektne zrelosti organizacije uporabljajo deset stopenjski model. V Philips DAP (prav tam, 8-9) so definirali sledeče nivoje modela oziroma kriterije za razvrstitev organizacij na posamezni nivo:

- Nivo 0: V organizaciji ni dokazov o koordinacijskih aktivnostih. Pristopa managementa projektov ne uporabljajo.
- Nivo 1: V organizaciji uporabljajo pristop managementa projektov. Določena je oseba za koordiniranje aktivnosti. Koordiniranje aktivnosti je stranska dejavnost imenovane osebe. Projektni tim je nestalen in je organiziran znotraj poslovne funkcije. Člani projektnega tima niso formalno dodeljeni na projekt.
- Nivo 2: Člani projektnega tima so formalno dodeljeni na projekt. Definiran je začetek in zaključek projekta. Projekt je razdeljen na posamezne faze. Aktivnosti koordinirajo v skladu s planiranimi mejniki projekta.
- Nivo 3: Imenovan je stalen projektni tim. Izdelan je natančen plan projekta s povezanimi aktivnostmi. Organiziran je začetni sestanek projekta, ki je predvsem tehnično orientiran. Sestanki projektne skupine so redni. Vsi projekti imajo definirane kazalnike s katerimi nadzorujejo planirane stroške, čas trajanja in obseg projekta.
- Nivo 4: Tehnični cilji projekta so detajlno opisani. Poraba sredstev se znotraj organizacije spremlja po posameznih oddelkih. Identificirana so tehnična tveganja. Znani so vmesni izidi projektov, ki so predstavljeni managementu organizacije. Vodje projektov se glede na funkcionalne zahteve faz med potekom projekta lahko menjajo.
- Nivo 5: Tim je sestavljen medfunkcijsko. V organizaciji so jasno definirane ter poznane vloge in odgovornosti vodij projektov, projektnega tima in funkcijskih vodij. Projekt se začne s formalno pripravo projekta, ki vključuje izdelavo terminskega plana, ocenitev tveganj, tehnični opis proizvoda in tržna tveganja. Ob zaključku projekta se formalno oceni doseganje ciljev.
- Nivo 6: Za vodenje podprojektov in podizvajalcev je izdelana strukturirana členitev dela. Plan projekta je izdelan na podlagi usmeritev, ki temeljijo na izkušnjah s preteklih projektov. Izdelana je analiza kritične poti. Če cilji projekta niso doseženi, v organizaciji sprožijo korektivne ukrepe.
- Nivo 7: Za izvedbo projekta je pooblaščen multidisciplinaren tim. Vodja projekta sodeluje na projektu poln delovni čas. Zadolžitve se nanašajo na poslovne cilje (npr. potrebe kupca, kakovost izdelkov, finančne rezultate, čas izvedbe itd.). V organizaciji uporabljajo načela sočasnega inženiringa. Potek projekta v organizaciji redno spremljajo. Če je potrebno, korektivne ukrepe izvajajo proaktivno. Izkušnje, ki so si jih v organizaciji pridobili na preteklih projektih, uporabljajo pri manageriranju novih projektov. V organizaciji potekajo sistematična usposabljanja s področja managementa projektov.
- Nivo 8: Člani projektnega tima se fizično nahajajo na isti lokaciji. Za komunikacijo v timu, vizualizacijo napredovanja projekta in obvladovanje korektivnih ukrepov v organizaciji uporabljajo načela »vidne tovarne«. Formalna predaja in prevzem izidov projekta se izvedeta pred zaključkom projekta. Ob zaključku projekta se izvede formalno ocenjevanje doseženih rezultatov projekta in manageriranja projekta. V organizaciji izvajajo usposabljanja za managerje projektov in projektne time.
- Nivo 9: Usklajen dokument, s katerim organizacija pooblasti tim za izvedbo projekta, v organizaciji obravnavajo kot pogodbo med nadzornikom projekta in projektnim timom. V organizaciji imajo uvedeno sistemsko obvladovanje tveganj in sistemsko spremljanje doseganja ciljev. Navodila za planiranje projektov stalno dopolnjujejo.

- Nivo 10: V organizaciji redno preverjajo doseganje ciljev in ustreznost manageriranja trenutnih projektov. Izkušnje iz preteklih projektov sistematično vključujejo v nove projekte. Managerji projektov imajo predpisan standardni način dela. Sestava projektnih timov in izvedba projekta sta odvisni od vrste projekta.

1.3 Ugotovitve dosedanjih raziskav o modelih zrelosti

Raziskovalci so se področja modelov projektne zrelosti organizacij lotili v zadnjih desetih letih. Zaradi tega tudi ni moč zaslediti prav veliko raziskav s tega področja.

Mullaly (2006) je v obdobju od 1998 do 2003 izvedel longitudinalno raziskavo o projektni zrelosti organizacij v organizacijah iz Kanade in ZDA. Pri zbiranju podatkov in informacij je bilo vključenih več kot 550 organizacij. Avtor uvodoma ugotavlja, da se v zadnjih letih področju managementa projektov namenja vedno več pozornosti. Zaradi tega bi lahko pričakovali, da se stopnje zrelosti v organizacijah stalno zvišujejo. Na podlagi raziskave je avtor prišel do sledečih zaključkov:

- Povprečna projektna zrelost organizacij v vzorcu ostaja približno enaka. Eden izmed možnih razlogov za to je longitudinalnost raziskave. V vzorec so se namreč skozi leta vključevale nove organizacije z nižjimi stopnjami projektnih zrelosti .
- Nakazuje se pozitivna korelacija med izboljševanjem zmožnosti managementa projektov in uspešnostjo projektov.
- Obstaja močna pozitivna korelacija med vložki v izboljševanje managementa projektov in ocenjeno projektno zrelostjo v posameznih organizacijah.
- Na splošno v organizacijah še niso prepričani, da je ustrezen sistem managementa projektov ena izmed temeljnih konkurenčnih prednosti organizacije.

Nieto-Rodriguez in Evrard (2004) sta opravila raziskavo o povezavah med stopnjo projektne zrelosti organizacij in uspešnostjo projektov. V raziskavi so večinoma sodelovali managerji projektov in vodstva posameznih organizacij. Raziskava je bila izvedena med 200 organizacijami iz 30 različnih držav po celem svetu. V vzorec so bile vključene organizacije vseh velikosti in iz različnih gospodarskih panog. Na podlagi pridobljenih in analiziranih podatkov sta avtorja med drugim prišla do sledečih zaključkov:

- Obstaja pozitivna korelacija med stopnjo projektne zrelosti organizacij in uspešnostjo projektov. V večini primerov višja stopnja projektne zrelosti organizacij pripomore k uspešnejšim projektom.
- Managerjem projektov pogosto pripisujejo krivdo za neuspele projekte. Vendar izidi raziskave kažejo, da so organizacijski vplivi, kot so npr. slabo ocenjevanje okoliščin projekta, spreminjanje obsega projekta, nezadostni viri in spreminjanje strategij, zelo pogosti dejavniki neuspehov projektov. Na te dejavnike pa managerji projektov nimajo neposrednega vpliva.
- Strukture organiziranosti imajo zelo velik vpliv na uspešnost projektov. Večja kot je usklajenost med organizacijsko strukturo in poslovnimi zahtevami, večja bo uspešnost projektov.
- Usposabljanje in certificiranje zaposlenih na področju managementa projektov poveča uspešnost projektov.
- Obstaja pozitivna korelacija med uspešnostjo projektov, stopnjo projektne zrelosti organizacije in sistematičnim obvladovanjem sprememb pri posameznih projektih.
- Obseg uporabe programske opreme za podporo managementa projektov je tesno povezan s stopnjo projektne zrelosti organizacije v posamezni organizaciji. Pri tem je značilno, da imajo organizacije na nižjih stopnjah zrelosti z uvajanjem te opreme večje težave, kot tiste na višjih stopnjah zrelosti.

Cooke-Davies & Arzymanow (2003) sta v svoji raziskavi proučevala, če med posameznimi gospodarskimi dejavnostmi lahko zasledimo razlike v stopnji projektne zrelosti organizacije. V raziskavo sta vključila sledeče gospodarske dejavnosti:

- velika farmacevtska podjetja z letnimi raziskovalno-razvojnimi stroški nad 1 milijardo USD,
- mala farmacevtska podjetja z letnimi raziskovalno-razvojnimi stroški med 250 milijoni in 1 milijardo USD,
- telekomunikacijska podjetja,
- vojaško-obrambna podjetja,
- finančna podjetja,
- gradbena podjetja in
- petrokemijska podjetja.

Ugotovila sta, da v nekaterih gospodarskih dejavnostih v splošnem dosegajo višje stopnje projektne zrelosti organizacij, kot v drugih. Tako v finančnih in farmacevtskih podjetjih na splošno dosegajo nižje stopnje zrelosti, kot pa v telekomunikacijskih, vojaško-obrambnih in gradbenih podjetjih. Med proučevanimi najbolj izstopajo v petrokemijskih podjetjih, ki na področju projektne zrelosti dosegajo odličnost. Avtorja večji del razlik v stopnjah projektnih zrelosti organizacij med različnimi gospodarskimi dejavnostmi pripisujeta dvema dejavnikoma. Prvi dejavnik je način dela v posamezni gospodarski dejavnosti oziroma kako dolgo že v posamezni gospodarski dejavnosti uporabljajo načela managementa projektov. Pri tem na splošno velja, da v gospodarskih dejavnostih, kjer dalj časa uporabljajo principe managementa projektov dosegajo tudi višje stopnje zrelosti. Drugi dejavnik, ki vpliva na razlike, so tržne razmere oziroma zahtevnost poslovnega okolja. Na splošno tako velja, da v tistih gospodarskih panogah, kjer se dalj časa soočajo s konkurenco, stalnimi zahtevami za zniževanje stroškov, stalnimi zahtevami glede novih inovacij in omejenostjo virov, dosegajo višje stopnje projektne zrelosti.

1.4 Izhodišče raziskave in temeljna teza

V okviru "Javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005" je bilo zaradi nepravočasnega prispetja, nepravilne označenosti, neustreznosti, neizpolnjevanja prijavnih pogojev, neustreznosti namenu razpisa in nedoseženega minimalnega zahtevanega praga točk iz ocenjevanja zavrnjenih kar 44,3 % (n = 86) vseh prispelih vlog. (vir: MG RS 2008). Predvidevali smo, da je stopnja projektne zrelosti organizacij v posameznih organizacijah osnovni razlog za takšno stanje in je zato vredno raziskovati omenjeno področje. Zato smo izvedli kvantitativno

raziskavo ter obravnavali pridobljene podatke in informacije. S tem smo poskušali ugotoviti, ali stopnja projektne zrelosti organizacij signifikantno pozitivno vpliva na sposobnost organizacij, da se v teh pripravijo na razpise za evropske projekte.

Na podlagi teoretičnih izhodišč in opisa problematike smo oblikovali sledečo temeljno hipotezo:

H1: *Organizacije z višjimi stopnjami projektne zrelosti so signifikantno uspešnejša pri prijavah na razpise za evropske projekte, kot organizacije z nižjimi stopnjami.*

2 Metodologija raziskave

Odločili smo se za kvantitatvino raziskovo, kot jo opredeljujejo Easterby-Smith, Thorpe in Lowe (2005). Podatke za raziskavo smo zbirali na cenzusu 194 slovenskih organizacij, ki so oddala predlog evropskega projekta v sklopu javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005.

Končna stopnja odgovora je znašala 26,3% oziroma 51 organizacij, kar je v mejah pričakovanega.

Glede na časovni obseg je bila raziskava omejena le na eno časovno točko, torej jo lahko opredelimo kot raziskavo časovnega preseka. Z vidika izvirnosti govorimo o raziskavi s primarno poizvedbo, saj temelji na izvirnih empiričnih podatkih.

Za zbiranje raziskovalnih podatkov smo oblikovali anketni vprašalnik, ki smo ga distribuirali po pošti. Vprašanja so bila večinoma zaprtega tipa z vnaprej pripravljenimi odgovori. V manjši meri je anketni vprašalnik vseboval tudi vprašanja odprtega tipa. Anketni vprašalnik smo sestavili iz treh delov. V prvem delu smo zastavili splošna vprašanja, s katerimi smo pridobili osnovne podatke o velikosti organizacij in pripadnosti posameznim statističnim regijam. V drugem delu smo zastavili vprašanja, ki so se nanašala na izkušnje organizacij pri pridobivanju evropskih nepovratnih sredstev. V tretjem delu anketnega vprašalnika pa so v organizacijah z metodo samoocenjevanja presojali stopnje projektne zrelosti na sedmih ključnih področjih. Za izvedbo samoocenjevanja smo tako morali razviti primeren model oziroma instrument. Ocenili smo, da z uporabo zgolj enega izmed predstavljenih modelov ne moremo zajeti želenih vidikov projektne zrelosti. Po drugi strani nobeden izmed predstavljenih modelov ni ustrezal izbrani metodi zbiranja podatkov. Pri tem smo se oprli tako na teoretična, kot tudi na praktična izhodišča. Instrument smo namreč oblikovali na podlagi treh poznanih modelov projektne zrelosti organizacij. Tako smo uporabili Kerznerjev (2001) generični model zrelosti, Nieto-Rodriguezov & Evrardov (2004) konzultantski model zrelosti ter Philips DAP-ov (2002) specifični model zrelosti. Po pregledu vseh treh omenjenih modelov, smo z metodo utemeljitvene analize prepoznali sedem ključnih področij, na katerih smo nato presojali stopnjo projektne zrelosti posamezne organizacije. Ključna področja modela so:

- usposabljanje udeležencev,
- proces managementa projektov,
- vloga vršnega managementa organizacije,
- vloga managerjev projektov,
- informacijsko-komunikacijska sistemska podpora,
- uporaba metod, tehnik in orodij za podporo managementa projektov,
- lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov.

Z integracijo vsebin vseh treh omenjenih modelov zrelosti, smo nato za vsako izmed ključnih področij oblikovali šeststopenjsko mersko lestvico za samoocenjevanje. Pri tem stopnja ena pomeni nizko zrelost, oziroma nezrelost, stopnja šest pa najvišjo možno stopnjo projektno zrelosti organizacije.

Za večjo veljavnost in zanesljivost raziskave, smo anketni vprašalnik pred izvedbo ankete pilotno testirali na skupini petih strokovnjakov s področja managementa projektov, evropskih nepovratnih sredstev in raziskovanja v družboslovju. Njihove pripombe smo smiselno upoštevali pri končnem oblikovanju anketnega vprašalnika.

Zbrane podatke smo statistično analizirali s programskim paketom SPSS. Statistike, ki smo jih izračunali pri odgovorih na posamezna zastavljena vprašanja, so:

- relativni in absolutni deleži pri posameznih odgovorih,
- aritmetične sredine stopenj projektnih zrelosti organizacij,
- aritmetične sredine, standardne napake, standardne odklone in variance posameznih ključnih področij modela projektnih zrelosti organizacij,
- analize varianc nekaterih anketnih odgovorov in,
- hi-kvadrat testi nekaterih anketnih odgovorov.

3 Ugotovitve raziskave

Na začetku pregleda glavnih ugotovitev raziskave je potrebno omeniti njene omejitve. Glavno omejitev predstavlja majhna ciljna populacija (N = 194). To po eni strani pomeni, da izidov raziskave ne moremo posploševati. Po drugi strani obstajajo tudi možnosti, da so se pri izvajanju analize varianc in hi-kvadrat testov, zaradi majhnega števila podatkov v posameznih kategorijah, pripetili manjši odstopi v izračunih, kar se lahko odraža pri interpretacijah izidov.

Struktura organizacij, glede na velikost po Zakonu o gospodarskih družbah (ZGD 2005):

- malo podjetje: 51 % odgovarjajočih organizacij (25 enot),
- srednje veliko podjetje: 30,6 % odgovarjajočih organizacij (15 enot),
- veliko podjetje: 18,4 % odgovarjajočih organizacij (9 enot).

Na podlagi prejetih informacij smo izračunali povprečno stopnjo projektne zrelosti za vse organizacije. Zadovoljive odgovore smo prejeli od 37 organizacij. Povprečna stopnja projektne zrelosti v proučevanih organizacijah znaša 3,1. Zanimalo nas je tudi, če med malimi, srednje velikimi in velikimi podjetji obstajajo kakšne razlike. Za posamezne skupine smo zato izračunali povprečno stopnjo projektne zrelosti in izvedli analizo variance. Izkazalo se je, da med temi skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, saj znaša $\alpha = 0{,}794$ pri stopnji pomembnosti 0,05. Ničelne hipoteze, da med skupinami ne obstajajo statistično značilne razlike, ne moremo zavrniti, saj znaša tveganje 79,4 %. Med stopnjo projektne zrelosti in velikostjo organizacije torej ne obstaja statistično značilna povezava.

Za vsako izmed ključnih področij modela zrelosti, ki smo ga oblikovali v raziskovalne namene, smo izračunali stopnjo zrelosti. Iz tabele 1 je razvidno, da imata najvišjo povprečno stopnjo zrelosti (3,2) ključni področji »Vloga vršnega managementa organizacije« in »Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov«. Sledi ji »Uporaba metod, tehnik in orodij za management projektov« s povprečno stopnjo zrelosti 3,1, nato »Proces managementa projektov« s povprečno oceno 3,0 ter »Vloga managerjev projektov« in »Informacijsko-komunikacijska sistemska podpora«. Najnižjo povprečno stopnjo zrelosti (2,8) ima ključno področje »Usposabljanje udeležencev«.

Tabela 1 Stopnje zrelosti posameznih ključnih področij modela zrelost

Ključna področja modela zrelosti	Povprečna vrednost	Standardna napaka	Standardni odklon	Varianca
Usposabljanje udeležencev	2,8	0,21	1,38	1,90
Proces managementa projektov	3,0	0,22	1,40	1,95
Vloga vršnega managementa organizacije	3,2	0,20	1,32	1,75
Vloga managerjev projektov	2,9	0,20	1,34	1,80
Informacijsko-komunikacijska sistemska podpora	2,9	0,21	1,43	2,05
Uporaba metod, tehnik in orodij za management projektov	3,1	0,18	1,23	1,51
Lastniško-investitorsko upravljanje in mgt. projektov	3,2	0,19	1,33	1,76

Poleg izračuna predstavljenih statistik za posamezna ključna področja modela zrelosti, smo želeli tudi vedeti, če stopnje zrelosti posameznih ključnih področij vplivajo na uspešnost pridobivanja evropskih nepovratnih sredstev. Za posamezne skupine smo izvedli analizo variance pri stopnji pomembnosti testa 0,05. Izidi so predstavljeni v tabeli 2.

Izidi v tabeli 2 predstavljajo izračunane stopnje tveganj, pri katerih bi še lahko zavrnili ničelne hipoteze. Glede na to, da smo kot stopnjo pomembnosti testa definirali 0,05, lahko zavrnemo vse tiste ničelne hipoteze, pri katerih je bila izračunana stopnja tveganja nižja od stopnje pomembnosti testa. V tabeli so te vrednosti označene s poševnim tiskom. Iz statistično obdelanih podatkov lahko tako sprejmemo sledeče vsebinske sklepe:

Med stopnjo zrelosti ključnega področja "Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov" in številom pripravljenih in prijavljenih predlogov evropskih projektov pred letom 2005 obstaja statistično značilna povezava. Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, večje število evropskih projektov so v organizacijah pripravili in prijavili pred letom 2005.

Med stopnjo zrelosti ključnega področja »Proces managementa projektov« in deležem pozitivnih sklepov o sofinanciranju za prijavljene predloge evropskih projektov obstaja statistično značilna povezava. Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, večji delež pozitivnih sklepov so v organizacijah prejeli za prijavljene predloge evropskih projektov.

Med stopnjo zrelosti ključnega področja »Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov« in začetkom priprave predloga evropskega projekta za »Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005« obstaja statistično značilna povezava. Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, prej so v organizacijah začeli pripravljati predlog evropskega projekta.

Med stopnjo zrelosti ključnega področja »Vloga vršnega managementa organizacije« in porabljenim časom za pripravo in prijavo evropskega projekta za »Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005« obstaja statistično značilna povezava. Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, dalj časa so v organizacijah pripravljali predloge evropskih projektov.

Med stopnjo zrelosti ključnega področja »Uporaba metod, tehnik in orodij za management« in porabljenim časom za pripravo in prijavo evropskega projekta za »Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005« obstaja statistično značilna povezava. Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti ključnega področja, dalj časa so v organizacijah pripravljali predloge evropskih projektov.

Med stopnjo zrelosti ključnega področja »Proces managementa projektov« in prejemom pozitivnega sklepa o sofinanciranju evropskega projekta za »Javni razpis za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005« obstaja statistično značilna povezava. V organizacijah, v katerih so prejeli pozitivne sklepe, so imeli višjo povprečno stopnjo zrelosti ključnega področja.

Med stopnjami zrelosti ključnih področij in preostalo raziskovalno vsebino ni statistično značilnih povezav. Različ-

Tabela 2 Ključna področja modela zrelosti v povezavi z raziskovalno vsebino

	Ključna področja modela zrelosti						
	Usposabljanje udeležencev	Proces managementa projektov	Vloga vršnega managementa organizacije	Vloga managerjev projektov	Informacijsko-komunikacijska sistemska podpora	Uporaba metod, tehnik in orodij za management projektov	Lastniško-investitorsko upravljanje in management projektov
Raziskovalna vsebina	α						
Število pripravljenih in prijavljenih predlogov evropskih projektov pred letom 2005.	0,463	0,260	0,072	0,081	0,388	0,126	*0,025*
Delež pozitivnih sklepov o sofinanciranju za prijavljene predloge evropskih projektov.	0,920	*0,049*	0,400	0,636	0,363	0,616	0,878
Obdobje prve priprave in prijave predloga evropskega projekta.	0,899	0,954	0,960	0,572	0,722	0,922	0,619
Način pridobitve potrebnih znanj za pripravo in prijavo predlogov evropskih projektov.	0,896	0,628	0,936	0,974	0,748	0,873	0,896
Začetek priprave predloga evropskega projekta.	0,657	0,821	0,153	0,469	0,086	0,388	*0,046*
Porabljen čas za pripravo in prijavo predloga evropskega projekta.	0,308	0,105	*0,007*	0,126	0,346	*0,007*	0,099
Prejem pozitivnega sklepa o sofinanciranju evropskega projekta.	0,974	*0,045*	0,234	0,841	0,707	0,406	0,996

ne povprečne stopnje zrelosti ključnih področij ne vplivajo na uspešnost pridobivanja evropskih nepovratnih sredstev.

Na začetku poglavja smo definirali temeljno tezo raziskave. V tabeli 3 so prikazane bistvene vsebinske ugotovitve, ki se nanašajo na uspešnost pri prijavah na razpise za evropske projekte. Pri tem razumemo uspešnost tako, kot jo razumejo Možina in ostali (2002); pravijo, da je uspešnost doseganje zastavljenih ciljev. V našem primeru lahko o uspešnosti govorimo takrat, ko so v posamezni organizaciji za pripravljen in prijavljen predlog evropskega projekta prejeli pozitiven sklep o sofinanciranju.

Z interpretacijo podatkov, ki so predstavljeni v tabeli 3, smo izvedli sledeče zaključke:

Število pozitivnih sklepov o sofinanciranju evropskih projektov ni odvisno od stopnje projektne zrelosti organizacij. V organizacijah z višjimi stopnjami projektnih zrelosti v povprečju nimajo višjega deleža pozitivno ocenjenih predlogov evropskih projektov, kot v tistih z nižjimi stopnjami.

Dolžina priprave predlogov evropskih projektov ni odvisna od stopnje projektne zrelosti organizacije. V organizacijah z višjimi stopnjami projektne zrelosti organizacije v povprečju pričnejo istočasno s pripravo predloga evropskega projekta, kot v tistih z nižjimi stopnjami.

Količina časa, ki ga v organizacijah namenijo za pripravo predlogov evropskih projektov je lahko odvisna od stopnje projektne zrelosti organizacije. Možno je, da v organizacijah z višjimi stopnjami projektne zrelosti v povprečju porabijo več časa za pripravo predloga evropskega projekta, kot v tistih z nižjimi stopnjami.

V okviru analize »Javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005« se je izkazalo, da odobritev predloga evropskega projekta ni odvisna od stopnje projektne zrelosti organizacije. Organizacijam z višjimi stopnjami projektne zrelosti so v povprečju razpisovalci odobrili enak delež prijavljenih predlogov evropskih projektov, kot tistim z nižjimi stopnjami.

Tabela 3 Vpliv višjih stopenj projektne zrelosti organizacij na temeljno tezo

Ali višja stopnja projektne zrelosti organizacije vpliva na…	Trend	Analiza variance	Vpliv na temeljno tezo
…delež pozitivnih sklepov o sofinanciranju?	Načeloma da, raste	$\alpha = 0{,}660$	Je ne potrjuje
…dolžino priprave predlogov evropskih projektov?	Ne	$\alpha = 0{,}547$	Je ne potrjuje
…porabljen čas za pripravo predlogov evropskih projektov?	Načeloma da, raste	$\alpha = 0{,}006$	Je ne potrjuje
…izdane sklepe o sofinanciranju v konkretnem primeru?	/	$\alpha = 0{,}547$	Je ne potrjuje

Na podlagi predstavljenih izidov smo sprejeli sklep, da temeljne teze ne potrdimo.

Kljub temu ne moremo trditi, da pristop managementa projektov ni ustrezen za pripravo evropskih projektov. Uspeli smo namreč pokazati, da med stopnjo zrelosti ključnega področja "Proces managementa projektov" in deležem pozitivnih sklepov o sofinanciranju za prijavljene predloge evropskih projektov, obstaja statistično značilna povezava. Višja kot je bila povprečna stopnja zrelosti omenjenega ključnega področja, večji je bil delež pozitivnih sklepov za prijavljene predloge evropskih projektov.

4 Zaključki in predlogi

Z izvedbo raziskave smo na izbrani populaciji slovenskih organizacij preverili procese priprav evropskih projektov in stopnjo projektne zrelosti organizacij v izbrani populaciji. Najprej smo ugotovili, da organizacije z višjo stopnjo projektne zrelosti niso signifikantno uspešnejše pri pripravi in prijavi evropskih projektov, kot organizacije z nižjimi stopnjami. Dodatno smo tudi pokazali, da na proces priprave in prijave evropskega projekta signifikantno vpliva:

- razvitost lastniško-investitorskega upravljanja in preverjanja izvajanja projektov v posamezni organizaciji,
- razvitost in uporaba enotne metodologije za management projektov v posamezni organizaciji,
- poznavanje in vključenost vršnega managementa organizacij v management projektov ter
- poznavanje in uporaba metod, tehnik ter orodij, ki se uporabljajo pri managementu projektov.

Na podlagi izsledkov raziskave, akumuliranih izkušenj in zahtev pri različnih razpisih za evropska nepovratna sredstva, smo oblikovali model procesa »Priprava evropskega projekta«. Poleg tega smo pri oblikovanju modela procesa upoštevali tudi ugotovitve Smaila, Broosa & Kuijpersove (2008), Softićeve (2007), Šturmove & Furlanijeve (2007), Hribarja (2007) ter Verhovnika, Filipiča & Šterna (2006).

Z modelom procesa smo na enem mestu v zgoščeni obliki predstavili ključna področja, deležnike in potrebne aktivnosti za učinkovitejšo pripravo in prijavo evropskih projektov. Poleg tega predstavljeni model omogoča, da se zainteresirane organizacije lahko priprav in prijav evropskih projektov lotevajo na sistematičen in strukturiran način.

Celovit model procesa je podrobno prikazan v Krajnik (2008). V okviru tega prispevka se omejujemo na prikaz zgoščenega modela, ki ga predstavljamo opisno in grafično. Za lažje sledenje so zraven opisa posameznih aktivnosti in aktivnosti v diagramu poteka dodane številčne oznake. Glavne faze oziroma aktivnosti modela so:

Oblikovanje projektne ideje in priprava osnutka projekta (1) – Projektna ideja za prijavo na sofinanciranje iz evropskih nepovratnih sredstev ne sme biti usmerjena samo v pridobivanje finančnih sredstev. Predvsem naj bo ideja resnična želja za razvoj in umestitev novega izdelka ali storitve na trg. Pri tem je pomembno, da projektna ideja izhaja iz neposredne potrebe po razreševanju določenega problema ali razvojnega vprašanja. Osnutek projekta pripravimo na eni ali dveh straneh A4 formata. S tem formaliziramo projektno idejo in jo preoblikujemo v standardiziran zapis. Glavne točke, ki jih obdelamo v formularju za osnutek projekta so naslov projekta, predlog sestave partnerstva, čas trajanja projekta in predviden proračun, ozadje projekta, opis projekta, cilje projekta in stopnjo inovacije projekta.

Iskanje primernega razpisa (2) – Da možnost pridobivanja evropskih nepovratnih sredstev pozitivno izkoristimo, je predvsem pomembno, da izberemo tisti razpis, ki ustreza področju dela naše organizacije in s pomočjo katerega bomo omogočili razvoj lastne organizacije in zaposlenih. Kljub temu, da natančne razpisne pogoje spoznamo ob izidu razpisa, lahko pred tem predvidimo, kateri programi so aktualni in kakšne vrste razpisov lahko pričakujemo ter se nanje pripravimo. Zato v organizaciji zadolžimo odgovorno osebo ali pa ad-hoc projektni tim, ki v razpoložljivih bazah podatkov iščejo primerne razpise za organizacijo.

Oblikovanje tima / konzorcija za pripravo (3) – V posamezni organizaciji izberemo člane projektnega tima in jih formalno zadolžimo za pripravo evropskega projekta. Pri tem v tim vključimo strokovnjake z različnih delovnih funkcij, da vsebinsko pokrijemo vsa bistvena področja, ki se jih dotika projekt. V zadnjem času je sicer postala praksa, da se organizacije povezujejo v konzorcije in se skupaj prijavljajo na projekte. To pomeni, da se dve ali več organizacij poveže z namenom sodelovanja v skupnih aktivnostih ali pa z namenom izkoriščanja skupnih virov za dosego skupnega cilja. Konzor-

cij se tako ustanovi s pogodbo, ki določa obveznosti in pravice vseh članov. Na ta način lahko skupina organizacij prijavi večji projekt, kar ponavadi pomeni, da imajo večje možnosti za pridobitev nepovratnih sredstev. Vsebinsko vlogo posameznih partnerjev ponavadi definiramo glede na zmožnosti, ki jih lahko dokaže posamezni partner pri pripravah na ustanovitev konzorcija. Pri tem konkretno navedemo glavne aktivnosti, za katere bo zadolžen posamezen partner. Za vzpostavitev konzorcija so odgovorna vodstva posameznih organizacij.

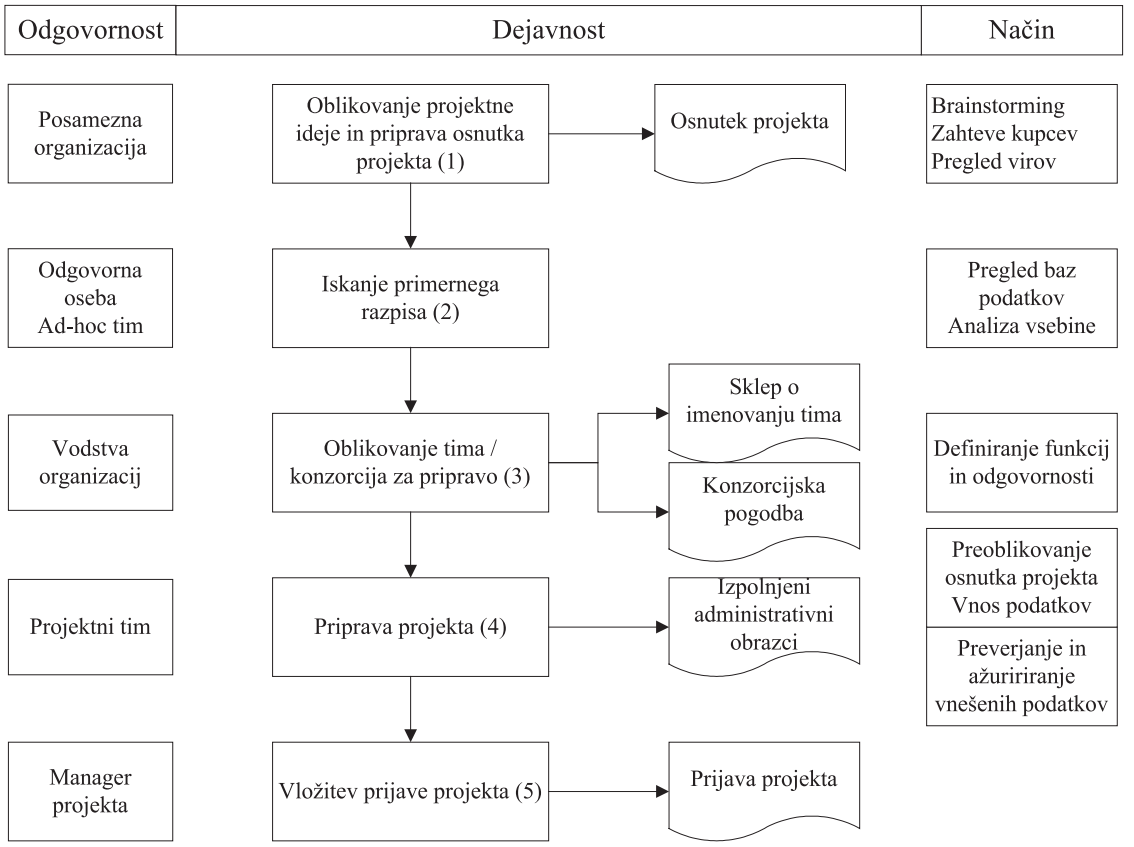
Priprava projekta (4) – Projektni tim je v okviru priprave evropskega projekta zadolžen za detajlni pregled razpisnih zahtev, izdelavo terminskega plana projekta, za opredelitev in planiranje človeških, materialnih ter finančnih virov, za jasno definiranje vsebinskih in managerskih nalog ter odgovornosti posameznih članov konzorcija ter za pripravo proračuna projekta. Prav tako je smiselno, da člani projektnega tima v procesu priprave evropskega projekta poskrbijo za izvedbo presoje vsebine projekta. S tem preverijo, če se vsebina projekta ustrezno navezuje na kriterije, ki so zahtevani v posameznem razpisu. V primeru ugotovljenih odstopov, projektni tim vsebino sproti ustrezno dopolni. Pred vložitvijo prijave projekta naj bi člani tima vsebino delovnih dokumentov preoblikovati oziroma prenesti v administrativne obrazce, ki so definirani v razpisni dokumentaciji. Pred vložitvijo prijave člani tima še enkrat pregledajo in eventualno dopolnijo administrativne obrazce, kajti eden izmed glavnih razlogov za izločanje prispelih vlog na podlagi neizpolnjevanja formalnih kriterijev so ravno nepravilno in nepopolno izpolnjeni administrativni obrazci.

Vložitev prijave projekta (5) - Manager projekta poskrbi, da je prijava evropskega projekta vložena do predpisanega datuma in časa ter v predpisanem kraju oddaje.

Kot vhode v proces »Priprava evropskega projekta« lahko opredelimo obstoječe probleme, katerih razrešitev je v skladu z usmeritvami Evropske unije. Izhoda iz procesa sta dva, ki sta medsebojno izključujoča. Prvi izhod je vložena prijava evropskega projekta. Drugi izhod procesa je opuščena priprava projekta, ki je posledica negativnega izida v posamičnih točkah odločitev.

Izzivi, s katerimi se soočajo organizacije na področju priprave in prijave evropskih projektov, so bile vzrok za izvedbo raziskave in oblikovanje modela procesa, ki smo ga v zgoščeni obliki predstavili v tem poglavju. S tega področja je sicer moč najti kar nekaj literature in virov, pa tudi več svetovalnih organizacij, ki se ukvarjajo s pridobivanjem evropskih nepovratnih sredstev. Vendar pa nismo uspeli zaslediti dovolj natančnega enotnega modela, ki bi se loteval omenjenega področja. S predstavljenim modelom projektno usmerjenega procesa tako po našem mnenju zapolnjujemo predvsem sledeče vrzeli oziroma odgovarjamo na sledeče izzive:

Zainteresiranim organizacijam, ki se lotevajo evropskih projektov, ponujamo generičen model, s katerim se bodo priprav in prijav evropskih projektov lahko lotevali na sistematičen in strukturiran način.



Slika 1: Zgoščen model projektno usmerjenega procesa

S predstavljenim modelom projektno usmerjenega procesa na enem mestu v zgoščeni obliki predstavljamo ključna področja, udeležence in potrebne aktivnosti za uspešnejšo in učinkovitejšo pripravo in prijavo evropskih projektov.

Model projektno usmerjenega procesa je nastal predvsem na podlagi kombiniranja akumuliranih izkušenj in izsledkov znanstvenega proučevanja tega področja. Poleg tega smo v model integrirali tudi vsebino tistih razpisnih pogojev, ki jih je moč pogosto zaslediti pri različnih razpisih za evropska nepovratna sredstva. S tem smo oblikovali celosten model procesa.

Predstavljeni model priprave in prijave evropskega projekta je primeren za vse organizacije, ki želijo pridobiti evropska nepovratna sredstva. Vsebina modela namreč predstavlja glavne aktivnosti in odločitve, ki jih je potrebno izvesti pri pripravi in prijavi kateregakoli evropskega projekta. Kljub temu je potrebno opozoriti, da med posameznimi razpisi ponavadi obstajajo določene razlike. Prav tako pa obstajajo tudi razlike v načinu organiziranosti posameznih organizacij. Pri tem mislimo tako na strukturo organiziranosti posameznih organizacij, kot tudi na različne možne povezave projektno usmerjenega procesa »Priprava evropskega projekta« z drugimi procesi, ki potekajo v posamezni organizaciji. Vse naštete razlike in posebnosti je potrebno v posameznih organizacijah upoštevati in predstavljeni model ustrezno prilagoditi. Le na ta način bo možno doseči, da bo predlagani model v posamezni organizaciji tudi v resnici zaživel.

Pri nadaljnjem raziskovanju področja evropskih projektov in modelov projektnih zrelosti organizacij bi bilo predvsem smiselno izbrati številčnejšo ciljno populacijo. Ob neki pričakovani stopnji odgovora bi tako dobili večje število vhodnih informacij, zaradi česar bi bili izidi statistične analize zanesljivejši. Raziskovanje bi lahko razširili tudi izven meja Slovenije in zbrali podatke s širšega območja EU. Na ta način bi lahko opravili primerjave v stopnjah projektne zrelosti organizacij in vplivov na uspešnost procesa priprave evropskega projekta med slovenskimi in ostalimi evropskimi organizacijami. Na podlagi izidov primerjave bi bila smiselna tudi dopolnitev modela projektno usmerjenega procesa »Priprava evropskega projekta«.

Literatura in viri

Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria, *International Journal of Project Management,* 17 (6): 337–342.

Bavec, C. (2007). *Urejenost organizacije*. Http://www2.arnes.si/~bavec/cb-up-sp.htm (7. 5. 2008).

Biloslavo, R. (2006). *Strateški management in management spreminjanja*, Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper. Koper.

Bukovec, B. (2004). Proces uspešnega obvladovanja organizacijskih sprememb, *Organizacija,* 37 (7): 423–430.

Burke, R. 1993. *Project management: planning and control*. 2nd ed. Chichester: John Wiley & Sons.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.

Cooke-Davies, T. J. & Arzymanov, A. (2003). The maturity of project management in different industries: an investigation into variations between project management models, *International Journal of Project Management,* 21(6): 471-478.

Couture, D. (2003). Enterprise project management: the path to maturity. *The portable MBA in project management*. Uredil: Eric Verzuh, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.

Easterby-Smith, M., Thorpe, R. & Lowe, A. (2005). *Raziskovanje v managementu*. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.

Fatur, P. & Likar, B. (2009). The development of a performance measurement methodology for idea management*, International journal of innovating and learning,* 6 (4): 422-437.

Gadeken, . O. C. (1997). Project managers as leaders: competencies of top performers, *Army RD&A Magazine,* 3 (2): 22-26.

Gareis, R. (2003). Management in the project-oriented society. http:/ www.*epub.wu-wien.ac.at/dyn/virlib/wp/eng/mediate/epub-wu-01_46c.pdf?ID=epub-wu-01_46c – (april 2008).*

Gido, J. & Clements, J.P. (1999). *Successful project management*. New York: Thomson.

Hauc, A., Kovač, J. & Vrečko, I. (2002). Projektni management v slovenski industriji. V *Projektni management – ustvarjalna pot do odličnosti*, ur. Rudi Rozman, 10–18. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.

Hribar, J. (2007). Management evropskih projektov – Prijava na razpis, diplomsko delo, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Ivanko, Š. (2002). Oblikovanje in razvoj organizacije. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 410–443. Radovljica: Didakta.

Kajzer, Š. (1998). Razvoj in strukturiranje podjetja. *V Razvoj podjetja in razvojni management*, ur. Janko Belak, 39-54. Gubno: MER Evrocenter.

Kern, T. (2003). Organizational structure without hierarchy, *Strojarstvo,* 45 (4/6): 101-110.

Kerzner, H. (1992). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 4th ed. New York: Van Nostrand Reinhold.

Kerzner, H. (2006). *Project management, a systems approach to planning, scheduling and controlling.* New York: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2001). *Strategic planning for project management using a project management maturity model.* New York: John Wiley & Sons.

Kovač, J. (2007). Uvod v preučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju. *Projektna mreža Slovenije,* 10 (3): 11–16.

Krajnik, M. (2008). Stopnja zrelosti managementa projektov in učinkovitost prijav na razpise za evropske projekte, magistrsko delo, Koper: *Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.*

Kralj, D. (1999). Projektni management - vzpodbuda sodelavcem. *V Evropska skupnost in management*, 395-399. Kranj: Moderna organizacija.

*Ministrstvo za gospodarstvo Republike Slovenije, Direktorat za podjetništvo in konkurenčnost, Poročilo o izvedbi in rezultatih javnega razpisa za povečanje konkurenčnosti malih, srednjih in velikih podjetij do 700 zaposlenih v letu 2005, dosegljivo na: h*ttp://www.mg.gov.si/si/delovna_podrocja/podjetnistvo_in_konkurencnost/povezave/analize_razpisov_s_podrocja_podjetnistva_in_konkurencnosti/ (15. 1. 2008).

Možina, S., Rozman R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V. & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh,* Didakta, Radovljica.

Mullaly, M. (2006). Longitudinal analysis of project management maturity, *Project management journal,* 37(3): 65-73.

Nieto, A. R. & Evrard, D. (2004). *Boosting business performance through programme and project management: A first global survey on the current state of project management maturity in organisations across the world,* PricewaterhouseCoopers, Sint-Stevens-Wolue.

Office of Government Commerce. (2006). *Portfolio, programme & project management maturity model (P3M3),* Office of Government Commerce, Norwich, Norfolk.

Philips DAP. (2002). *Process survey tool for function creation process & product creation process,* Philips DAP.

Pinto, J. K. & Mantel, J.S. (1990). The causes of project failure, *IEEE Transactions on Engineering Management,* 37(4): 269–276.

Potočan, V. (2007). Projektna organizacija v sodobnih razmerah delovanja, *Projektna mreža Slovenije,* 10 (1): 17–22.

Project Management Institute, Inc. (2003). *Organizational project management maturity model (OPM3): knowledge foundation*, Project Management Institute, Inc, Newtown Square, Pennsylvania.

Rozman, R. (2003). Razvoj ravnanju projektov naklonjene kulture v podjetju, *Projektna mreža Slovenije,* 6 (3): 4–9.

Smail, R., Broos, L. & Kuijpers, E.. (2008). *Managing structural funds: A Step-by-step practical handbook,* European Institute of Public Administration, Maastricht.

Softić, M. (2007). Kako začeti?, *Eusphera,* 1(1): 20-21.

Software Engineering Institute, *Carnegie Mellon University. (2008). Statistics and history dosegljivo na http://www.sei.cmu.edu/about/press/stats.html (1.10. 2008).*

Šturm, P. & Furlan, M. (2007). Javni razpisi – še neodkrita priložnost?, *Eusphera,* 1(1): 10-13.

Turner, R. J., Keegan, A. E. & Crawford, L. (2002). Delivering improved project management maturity through experiential learning, *Project management,* 8(1): 70-81. *Zakon o gospodarskih družbah – uradno prečiščeno besedilo (ZGD), Ur. l. RS, št. 15-1113/2005*

Varella, P. & Jugdev K. (2007). Connecting projects to corporate strategy. *Project manager's handbook: applying best practices across global industries.* Uredila: Cleland, D. I. & Ireland, L. R., New York: McGraw Hill.

Verhovnik, J., Filipič L. & Štern B. (2006). *Pridobitev nepovratnih sredstev iz strukturnih skladov EU,* 8 zv., Maribor: Forum Media.

Verzuh, E. (2003). Project management is a strategic strenght. *The portable MBA in project management*. Uredil: Verzuh E., Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Whittaker, B. (1999). What went wrong? Unsuccessful information technology projects, *Information Management & Computer Security,* 7 (1): 23–30.

Marjan Krajnik je zaposlen v globalnem farmacevtskem podjetju, kjer vodi globalni kompetenčni center za proizvodne informacijsko-komunikacijske sisteme. V preteklosti se je ukvarjal predvsem z manageriranjem različnih projektov s področja razvoja izdelkov in proizvodnih procesov ter razvoja poslovanja. V zadnjem času se večinoma ukvarja z manageriranjem programa globalnih projektov s področja informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Magistriral je na Fakulteti za management Univerze na Primorskem na temo manageriranja evropskih projektov in modelov projektnih zrelosti organizacij.

Mirko Markič je doktoriral na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru s področja organizacijskih ved na temo inoviranja. Po dvanajstih letih v gospodarstvu se je zaposlil na Visoki šoli, sedaj Fakulteti za management Koper, kjer je bil dva mandata tudi prodekan za študijske zadeve, zadolžen za usklajevanje raziskovalno-razvojne dejavnosti. Občasno je sodeloval pri izvedbi študijskih programov na Univerzi v Ljubljani, Univerzi v Mariboru in Univerzi v Novi Gorici. Je izredni profesor in višji znanstveni sodelavec za področje managementa ter vodja / član raziskovalnih projektov (raziskovalnega programa, temeljnega, aplikativnega ter ciljnega) in projektov z gospodarstvom. Njegova bibliografija obsega več kot 280 enot s področja upravnih in organizacijskih ved.