

Dejavniki podpornega okolja in uspešnost projektov

Vanja Žalec¹, Mirko Markič²

^{1,2} Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Cankarjeva 5, 6000 Koper

E-pošta: vanja.zalec@gmail.com; mirko.markic@fm-kp.si

Povzetek

Trajnostni razvoj podjetij in drugih ustanov je v vedno večji meri odvisen od uspešnosti projekta s katerim se ustvarjajo novi proizvodi ali procesi. Namen prispevka je proučiti podporno okolje za uspešnost projektov in predstaviti bistvene dejavnike, ki jih v obravnavani literaturi avtorji navajajo kot ključne. Kriteriji za merjenje uspešnosti so sestavni del podpornega okolja za uspešnost projekta. Uporabljena je komparativna metoda primerjave teorij in kvalitativna analiza sekundarnih znanstvenih raziskav. Dejavniki podpornega okolja za uspešnost projekta so specifično opredeljeni in jih je težko primerjati z ostalimi dejavniki uspešnosti. Dejavniki uspešnosti so predstavljeni v najrazličnejših analizah, saj sestavine podpornega okolja za uspešnost projektov niso prevladujoče v ostalih znanstvenih raziskavah. Ugotovili smo, da je prekrivanje dejavnikov podpornega okolja z opredeljenimi ključnimi dejavniki uspešne izvedbe manj kot 50 %. Izidi in ugotovitve o ključnih dejavnikih podpornega okolja bodo koristni tako za teoretike in raziskovalce kot tudi praktike, ki se ukvarjajo z managementom projektov, predvsem pa za tiste, ki naj bi ustvarjali pogoje za uspešne projekte.

Ključne besede: uspešnost, management, projekti, podporno okolje

Abstract

Sustainable development of enterprises and other institutions is increasingly dependent on the success of the project with which is creating new products or processes. The purpose of article is to study an environment for successful projects and determine critical success factors which are included in creating an environment for successful projects. Qualitative comparative analysis method was used. Key findings in this research are that precisely determinate components of an environment for successful projects cannot be sufficiently compared with critical success factors presented in other scientific research, whereas the environmental components are not entirely ascendant. Coherence between environment for successful projects and critical success factors is less than 50 %. Outcomes and findings of key success factors in project supporting environment research are useful for those who cope with project management and especially for staff responsible in creating supportive environment for projects.

Keywords: management, performance, projects, supportive environment

1. Uvod

V prvem delu tega poglavja bomo najprej predstavili teoretični vpogled v management projektov ter njegov vpliv na uspešnost podjetja ali druge organizacije. Nato bomo opisali ugotovitve iz sistematičnega pregleda domače in tuje strokovne literature s področja uspešnosti projekta in njegovega podpornega okolja. V zadnjem delu uvodnega poglavja sledi predstavitev namena in ciljev raziskave.

1.1 Management projektov in uspešnost organizacije

Svet, v katerem živimo, je poln velikih sprememb, ki tako ali drugače vplivajo na tempo in način življenja

in katerim ni možno nasprotovati ali se jim zoperstaviti (Bukovec, 2009; Schwab, 2016). Ker s klasičnimi oblikami struktur organiziranosti kot npr. funkcijskimi, produktnimi ali matričnimi ne moremo vplivati na uspešnost organizacije (De Wall, 2008), se nenehno iščejo in preverjajo novi načini organiziranosti med katerimi je tudi projektna in timska (Ivanko, 2015). Nova spoznanja na področju managementa usmerjajo poslovne in druge organizacijske sisteme v projektno izvajanje poslovnih procesov in proizvodnje proizvodov, kar omogoča decentralizirano, avtonomno delovanje managementa projektov ter posledično učinkovito odzivanje na konkurenčne izzive trga (Kralj in Eisner, 2003). V vse več organizacijah se ob prizadevanju doseči zastavljene smotre in cilje,

motiviranja zaposlenih in usmerjanja sprememb poslužujejo projektov, kot enega izmed najboljših načinov za ustvarjanje in obvladovanje sprememb (Anderson in drugi, 2006). Projektni načini dela so prepoznani kot najboljše orodje za obvladovanje sprememb v organizaciji (Markič, 2006), in so postali temeljno sredstvo organiziranja ter predstavljajo izjemno pomemben način življenja organizacije (Kajzer, 1998).

V človeški zgodovini je le redko kakšna dejavnost vzniknila tako hitro in tako hitro dosegla takšen vpliv, kot je to uspelo managementu, ki je v manj kot petdesetih letih spremenil družbeno in ekonomsko tkivo razvitih držav po vsem svetu, prispeval k poenotenju delovanja podjetij in drugih ustanov v svetovnem gospodarstvu in postavil nova pravila za države, ki želijo enakopravno sodelovati v njem (Drucker, 2004). Management projektov je disciplina v okviru znanosti o managementu (Hauc, 2007) in se je razvil z namenom planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja kompleksnih ter različnih nalog modernih industrijskih in komercialnih projektov (Lock, 1994). Management projektov je dinamični proces v katerem se izrabljajo primerna razpoložljiva sredstva organizacije na nadzorovan in strukturiran način za doseganje smotrov in ciljev, ki so strateškega pomena in izvedene v sklopu določenih omejitev (Young, 2000).

Bodoči razvoj, napredek organizacije je v največji meri odvisen od uspešnega razvoja projektov s katerimi bodo ustvarili nove izdelke, storitve (v nadaljevanju: proizvode) ali procese. Uspešnost projektov pa je v enaki meri odvisna tako od veččin in znanj ter vrednot in etike vodij projektov, kot tudi od organizacijskega okolja (Graham in Englund 2004, 1).

1.2 Opredelitev problema

Od 1960 se na področju managementa projektov izvajajo raziskave s katerimi želijo teoretiki, raziskovalci in praktiki ugotoviti osnovne vzroke za uspešnosti projektov (Pinto in Slevin, 1988). V zadnjih nekaj letih pa se je zanimanje za management projektov še povečalo, kar se odraža v povečanju razpoložljive literature iz katere je moč razbrati informacije o uspešnosti projektov v spreminjajočem, zapletenem in nepredvidljivem družbenem okolju (Lavagnon, 2009), pa vendar je o podpornem okolju za uspešnost projekta napisanega malo. Podporno okolje naj bi vplivalo na uspešnost projekta in obsega dejavnike znotraj (kot npr. strategija, tehnologija, zrelost managementa projekta, razpoložljivost virov, organizacijsko kulturo in strukturo ipd.) in izven (kot. npr. družbeno-ekonomske, geografske, politične, pravne, tehnološke in ekološke ipd.) organizacije (BS ISO 21500, 2012).

Wideman (1990) opozori na potrebo po sinhronem delovanju vodje projekta z upoštevanjem

organizacijske kulturne in klime. Poleg tega pa naj bi upoštevali organizacijsko in družbeno okolje ter sposobnost (njegovega) vplivanja na uspešne končne proizvode in procese, kar zahteva sodelovanje z ljudmi za ustvarjanje najboljših izidov. Osnovni predpogoj je, da sta tako vodja projekta, kot tudi celoten projektni tim vpeljana v kulturno, organizacijsko in družbeno okolje ter ga spodbujata. Graham in Englund (2004, 4) podrobneje opredelita podporno okolje za uspešnost projektov, obenem pa opozorita na nujno upoštevanje dejavnika; pristnost in verodostojnost managerjev, ki naj bi bili zaslužni za končni uspeh projekta. Pristnost v smislu, da managerji resnično mislijo to, kar rečejo; verodostojnost pa v pomenu, da to tudi resnično naredijo – iz razloga, podanega uvodoma.

Sestavine podpornega okolja za uspešne projekte, po Graham in Englund (2004, 31-34) so: razvijanje strateškega pomena projektov, spreminjanje določenih vedenjskih lastnosti managerjev v organizaciji, podpora ključnega projektnega tima, organiziranje projekta, ki podpira prizadevanja managementa projekta, informacijsko-komunikacijsko podprt sistem, pridobivanje in usposabljanje managerjev projekta; učeča se organizacija in konstanten napredek managementa projektov znotraj organizacije.

Kljub znanim izidom iz raziskav in vsem zapisanem s področja managementa projektov ter navkljub desetletnim (individualnim in kolektivnim) izkušnjam vodenja projektov, hitre rasti članstva v profesionalnih združenjih vodij projektov, dramatičnemu porastu delujočih projektov v industriji, izidi iz teh še vedno ne zadovoljujejo investitorjev in/oz. drugih udeležencev (O'Connor in Reinsborough, 1992).

Belassi in Tukul (1996) opozorita na dvoumnost pojmovanja uspešnosti projektov in nakažeta na problem, ki ga slednje predstavlja za investitorje. Opozorita na razlikovanje med dejavniki uspešnosti projekta in kriteriji uspešnosti projekta ter na dejavnike znotraj in izven možnosti kontrole vodje projekta. Baker, Murphy in Fisher (1974) navajajo, da v managementu projektov »absolutni uspeh« ne more obstajati, ker je ta odvisen od ocenjevalčevega vidika, stališča zaznavanja in dožemanja. Prav tako pa se način evaluacije uspešnosti projekta sčasoma spreminja. Ne glede na obravnavo kateregakoli projekta, bi bilo težko doseči, da bi vsi investitorji ali drugi udeleženci imeli enako mnenje glede njegove uspešnosti (Lim in Mohamed, 1999).

Po pregledu strokovne literature (Pinto in Slevin, 1987; Knutson in Bitz, 1991; Motwani et al., 2002; Lam et al., 2008; Dvir in Shenhar, 2011) smo ugotovili, da se pomen proučevanja podpornega okolja za uspešnost projektov vedno bolj povečuje, saj se v organizacijah zavedajo doprinosov, ki ga ta ima; med tem ko je definiranje uspešnosti projekta še vedno pereč problem, še posebej ob spoznanju, da

je uspešnih zgolj 29 % projektov (Standish Group, 2015).

1.3 Namen in cilji raziskave

V raziskavi nas je zanimala podrobnejša teoretična analiza ključnih dejavnikov uspešnosti projekta ter primerjava z modelom podpornega okolja in praktičnimi dejavniki uspešnosti uspešnost projektov. Ugotovite iz teoretičnega dela raziskave smo nato preverili z aktualnimi dejavniki uspešnosti s podpornim okoljem projekta.

Namen raziskave je bil proučiti podporno okolje za uspešnost projektov in predstaviti bistvene dejavnike, ki jih avtorji v izbrani literaturi navajajo kot ključne. Izidi iz raziskave in ugotovitve o ključnih dejavnikih podpornega okolja projekta bodo koristni tako za teoretike kot tudi praktike, ki se ukvarjajo z managementom projektov predvsem za tiste, ki naj bi ustvarjali pogoje za uspešne projekte.

Cilji raziskave so bili:

- analiza domače in tuje strokovne literature s področja managementa projektov ter izdelati kronološko preglednico dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost projekta;
- opraviti primerjavo teoretičnih dognanj s sekundarnimi empiričnimi raziskavami (primerjava teorije s prakso) in ugotoviti ali so dejavniki uspešnosti, ki so navedeni v strokovni literaturi ekvivalentni s tistimi, navedenimi v sekundarnih raziskavah;
- razporediti dejavnike uspešnosti projektov, ki so navedeni v strokovni literaturi v posamezne komponente podpornega okolja ter jih primerjati z izidi iz analize sekundarnih raziskav in podati predloge za nadaljnje raziskave tega področja.

V nadaljevanju bomo v drugem in tretjem poglavju strukturirano predstavili uporabljeni metodologijo, ključne rezultate iz dejavnikov uspešnosti projekta in opisali ugotovitve iz primerjave teoretičnih modelnih in praktičnih dejavnikov uspešnosti projekta. V sklepnem poglavju bomo opisali bistvene ugotovitve iz celotne raziskave, navedli omejitve in prispevek k teoriji ter stroki in podali predloge za nadaljnje raziskovanje.

2. Metodologija

Vsebine proučevanja so bile zasnovane na način, ki je vključeval strokovno obravnavo teoretičnih izhodišč pojma podpornega okolja in uspešnosti projekta ter kronološko raziskovalno obravnavo skozi različna obdobja o dejavnikih / faktorjih uspešnosti projekta. Raziskava je temeljila na analizi več kot 180 bibliografskih enot domače in tuje strokovne literature, (strokovnih revijah, zbornikih, knjigah in drugih monografijah). Objave iz strokovnih publikacijah smo pridobili na osnovi

vpogleda v <http://www.cobiss.si/> in <http://scholar.google.si/scholar> ter v izbrane revije kot npr. *Management*, *Projektna mreža Slovenije*, *International Journal of Project Management*, *Project Management Journal* in druge. Iskanje smo opravili po naslednjih ključnih besedah: *management*, *project management / management projektov*, *projektni management*, *successful*, *uspešnost*, *podporno okolje*, *criteria of project success*, *success factors*, *project success*, *performance in environment for successful projects*. Za potrebe raziskave so bili zbrani in analizirani podatki, ki smo jih pridobili iz primarnih in sekundarnih virov. V ta namen smo uporabili znanstvenoraziskovalno metodo sinteze ter analize, kot jo opisuje Zelenika (2000, 338). Pri raziskovanju smo uporabili deskriptivni in analitični pristop s katerim smo opredelili uspešnost projekta, podporno okolje in uspešnost projekta v praksi. V empiričnem delu raziskave smo se pri izvedbi komparativne analize poslužili analitičnega pristopa.

Pri opisnem pristopu smo uporabili različne metode raziskovanja:

- *metodo opisovanja oz. deskripcije*, s pomočjo katere smo definirali proučevanje uspešnosti projekta skozi izbrana zgodovinska obdobja;
- *metodo povzemanja stališč, sklepov in rezultatov oz. kompilacije*, ki nam je omogočila poleg povzemanja drugih avtorjev oblikovati naša dognanja;
- *metodo razvrstitve oz. klasifikacije*, s katero smo opredelili pojme, kot so uspešnost projekta, ter primerjave teoretičnih in praktičnih dejavnikov uspešnosti s podpornim okoljem za uspešnost projektov;
- *metodo združevanja oz. sinteze*, pri kateri smo posamezne dejavnike in spoznanja sestavili v celoto ter formirali zaključke.

Odvisnost med dejavniki uspešnosti teoretičnih osnov, podpornega okolja za uspešnost projekta in praktičnimi dejavniki uspešnosti smo ugotavljali z *metodo indukcije*, ki smo jo uporabili pri analitičnem pristopu.

V raziskavo smo kot izhodišče za preverjanje aktualnih dejavnikov uspešnosti najprej vključili analitične oz. teoretične (Pinto in Slavin, 1987), nato praktične (Shokri-Ghasabeh in Kamyar, 2009) in na koncu sintetični model podpornega okolja za uspešnost projektov (Graham in Englund, 2004). Pinto in Slavin (1987), ki sta bila med prvimi raziskovalci, ki sta se uspešnosti projekta lotila analitično in ju v strokovni literatura pogosto navajajo kot referenčno izhodišče pri snovanju uspešnosti projekta. Njunih deset dejavnikov smo zato izbrali kot reprezentativne dejavnike iz teoretične osnove. Po pomembnosti navajata naslednje dejavnike uspešnosti projekta: namen projekta (jasni cilji in usmeritev), podporo

managementa, plan projekta, posvetovanje s strankami, osebje (pridobivanje, usposabljanje in izbor), tehnične naloge (dostopnost potrebnih strokovnjakov in tehnologije), zadovoljstvo strank, monitoring in povratne informacije, komunikacija, predvidevanje in odpravljanje napak (sposobnost obvladovati nepričakovane krize in odstopanja od plana).

Pri praktičnih dejavnikih uspešnosti smo se opirali na izide empirične raziskave Shokri-Ghasabeh in Kamyar (2009, 463), kjer si dejavniki po pomembnosti sledijo: podpora vršnega managementa, stroški, nadzor projekta, zadovoljstvo strank, obseg projekta, tveganost managementa projekta, projektna pogodba, projektni tim, čas, spremembe projekta, dostopnost sredstev in kakovost.

Kot zadnji dejavnik za skladnost teoretičnih, praktičnih ter raziskovalnih pristopov smo uporabili model podpornega okolja za uspešnost projektov, ki sta ga predstavila avtorja Graham in Englund (2004). Na učinkovitost modela podpornega okolja naj bi bistveno vplivala podpora managerjev in strateški pomen projektov za organizacijo. Nato si sledijo dejavniki: ključni projektni tim, izbira in usposabljanje managerjev projekta, informacijsko podprt sistem managementa projekta, projektna organiziranost, učeča se organizacija in projektna pisarna.

3. Rezultati

Preglednica 1: Proučevanje uspešnosti projekta (Lavagnon 2009, 11).

Osredinjeno raziskovanje	Prvo obdobje 1960-1980	Drugo obdobje 1980-2000	Tretje obdobje Od 2000 dalje
Kriteriji uspešnosti	<ul style="list-style-type: none"> »Železni trikotnik« (čas, stroški, kakovost) 	<ul style="list-style-type: none"> Železni trikotnik Zadovoljstvo uporabnika Koristi za organizacijo Zadovoljstvo končnih uporabnikov Koristi za udeležence Koristi za osebje projekta 	<ul style="list-style-type: none"> Železni trikotnik Strateški smotri in cilji organizacije in poslovni uspeh Zadovoljstvo končnih uporabnikov Koristi za udeležence Koristi za osebje projekta in simbolično ter retorično evalvacija uspešnosti in neuspešnosti.
Dejavniki Uspešnosti	<ul style="list-style-type: none"> Osebnostne značilnosti izvajalcev 	<ul style="list-style-type: none"> Nabor ključnih dejavnikov uspešnosti in podpornega okolja 	<ul style="list-style-type: none"> Optimalen seznam ključnih dejavnikov uspešnosti, podporno okolje, simbolični in retorični dejavniki uspešnosti

V prvem delu tega poglavja bomo najprej predstavili kronološko proučevanje ključnih dejavnikov uspešnosti projekta v treh zgodovinskih obdobjih. V drugem delu pa bomo predstavili ugotovitve o ujemanju dejavnikov uspešnosti s teoretičnimi, modelnimi in praktičnimi dejavniki podpornega okolja za uspešnost projektov.

3.1 Dejavniki uspešnosti projekta

Zajeli smo ugotovitve od leta 1969 do leta 2009 v katerih je navedenih 12 ključnih dejavnikov oziroma kriterijev uspešnosti projekta. Delili smo jih na prvo raziskovalno obdobje (1960-1980), drugo (od 1980 do 2000) ter tretje (po letu 2000). V Preglednici 1, prirejeni po Lavagnon 2009, predstavljamo bistvene poudarke ne posamezne kriterije in dejavnike pri merjenju uspešnosti projektov v navedenem obdobju. Ta tri raziskovalna obdobja smo izbrali zato, ker jih je Kovač (2007, 11-16) opisal kot ena izmed odločilnih za proučevanje managementa projektov. Ta navaja, da se je sodobni management projektov začel razvijati z velikimi vojaškimi projekti v 50. in 60 letih prejšnjega stoletja, nadaljeval v osemdesetih in devetdesetih s pospešeno aplikacijo projektne načina dela ter v prvem desetletju novega stoletja zaključil z okrepljenim prizadevanjem za iskanje odgovorov na vprašanje o obvladovanju projektov v vse bolj zapletenem okolju projekta.

Poudarek	<ul style="list-style-type: none"> • Uspešnost managementa projekta 	<ul style="list-style-type: none"> • Uspešnost projekta / proizvoda 	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt / proizvod, portfolio in uspešnost programa
----------	--	--	---

Proučevanje uspešnosti projekta se je iz vidika kriterijev uspešnosti v prvem obdobju omejilo na železni trikotnik (čas, stroške in kakovost), v drugem obdobju se je razširilo dodatno še z zadovoljstvom uporabnika, koristmi za organizacijo, zadovoljstvom končnih uporabnikov, koristmi za udeležence in koristmi za osebje projekta. V tretjem obdobju, po letu 2000, se je poprej navedenim kriterijem uspešnosti dodalo še strateške smotre in cilje organizacije ter poslovni uspeh in simbolična ter retorična evalvacija uspešnosti in neuspešnosti. Na ključne dejavnike uspešnosti v prvem obdobju vplivajo osebnostne značilnosti izvajalcev, v drugem nabor ključnih dejavnikov uspešnosti in podpornega

okolja ter v tretjem obdobju, optimalni seznam dejavnikov uspešnosti, podporno okolje ter simbolični ter retorični dejavniki uspešnosti. Poudarek v prvem obdobju proučevanja je bil zgolj na uspešnosti managementa projekta samega, nato na širšo uspešnosti projekta / proizvoda in na koncu na celovit projekt / proizvod, portfolio in uspešnost programa organizacije.

V nadaljevanju raziskave smo ugotovitve iz proučevanja strokovne literature o uspešnosti projekta po posameznih obdobjih, združili s kronološkim raziskovanjem uspešnosti ter prišli do ugotovitev, ki jih povzemamo v Preglednici 2.

Preglednica 2: Kronološke raziskave uspešnosti projekta (Shokri-Ghasabeh in Kamyar 2009, 460).

Reference	Dejavniki												
	Čas	Stroški	Zadovoljstvo investitorja	Kakovost	Podpora vršnega managementa	Projektni tim	Obseg	Projektna pogodba	Management tveganja projekta	Razpoložljivost virov	Nadzor projekta	Spremembe projekta	
Avots, 1969					√								
Paolini in Glaser, 1977			√										
Duncan in Gorsha, 1983	√	√											
Ashley, 1986	√	√	√	√		√							
Slevin in Pinto, 1986	√	√		√	√	√			√				
Ashley et al., 1987	√	√	√	√									
Cooper in Kleinschmidt, 1987		√											
Pinto in Slevin, 1987			√										
Pinto in Slevin, 1988			√										
De Witt, 1988			√										
Pinto in Mantel, 1990			√										
Sanvido et al., 1992						√		√					
Freeman in Beale, 1992			√	√		√							
Shenhar, 1993							√						
Paulk et al., 1994	√	√		√									
Dvir et al., 1994	√												
Ward, 1995					√		√				√		
Arora, 1995	√	√											
Munns in Bjeirmi, 1996	√	√		√									
Shenhar in Dvir, 1996							√						

Lipovetsky et al., 1997			√									
Shenhar, Dvir in Levy, 1997			√									
Wateridge, 1998			√									
Dvir et al., 1998	√	√						√				
Chua et al., 1999	√	√		√				√				
Lim in Mohamed, 1999	√	√		√					√			
Clarke, 1999							√					
Linberg, 1999	√	√		√								
Armstrong, 2001	√	√	√	√								
Cooke-Davies, 2002	√	√		√	√	√	√		√			√
White in Fortune, 2002	√	√		√	√	√			√	√		
Hartman in Ashrafi, 2002	√				√		√			√		
Young, 2003	√	√	√	√			√		√		√	
Westerveld, 2003	√	√	√	√		√		√				
Dvir, Raz in Shenhar, 2003	√	√		√								
Nguyen, Oguniana in Lan, 2004	√	√	√		√	√				√		
Collins in Baccarini, 2004	√	√	√	√								
Hughes, Tippet in Thomas, 2004	√	√		√								
Belout in Gauvreau, 2004		√	√	√								
Chan in Chan, 2004	√	√		√								
Phua, 2004					√			√				
Chung in Huda, 2004					√							
Dvir in Lechier, 2004												√
Rose, 2005	√	√		√								
Iyer in Jha, 2005					√							
Procaccino et al., 2005			√									
Kerznar, 2006	√	√	√	√								
Dvir et al., 2006	√	√	√									
Cleland in Gareis, 2006	√				√							
Agarwal in Rathod, 2006							√					
Procaccino in Verner, 2006			√									
Ahadzie, Proverbs in Olomolaiye, 2007	√	√	√	√								
Lester, 2007					√	√		√			√	
Verner, Evanco in Cerpa, 2007									√			
Thomar in Fernandez, 2008	√	√	√	√								
El-saboni, Aouad in Sabouni, 2009	√	√	√	√								√
Frekvenčna modulacija	30	29	24	24	12	9	8	6	5	4	3	3
Odstotek zastopanosti v literaturi	54 %	52 %	43 %	43 %	21 %	16 %	14 %	11 %	9 %	7 %	5 %	5 %

Proučevanje uspešnosti projekta in kronološke raziskave uspešnosti projekta kažejo na prevladujoče zastopanje prvih štirih dejavnikov: čas s 54 %, stroški s 52 %, zadovoljstvo investitorjev ter kakovost pa sta izenačena s 43 %. V prvem obdobju raziskovanja so izpostavljeni zgolj stroški in podpora managementa, ki je z 21 % peti najpomembnejši dejavnik. Ugotovitev nekoliko odstopa od predhodnega prikaza, kjer so v prvem raziskovalnem

obdobju izpostavljeni čas, stroški, in kakovost. To kaže na razhajanje mnenj teoretikov, raziskovalcev in praktikov glede vrednotenja pojma uspešnosti že v prvem obdobju proučevanja uspešnosti projekta.

V drugem obdobju se stroškom in podpori managementa pridružijo čas (ki je v tem obdobju z dvajsetimi referencami izenačen s stroški), zadovoljstvo investitorjev (z desetimi referencami),

kakovosti (z devetimi), projektni tim in obseg (s štirimi), projektna pogodba (s tremi), podpora managementa (z dvema in tveganost managementa projekta, dostopnost ter nadzor projekta (s po eno referenco). Ob primerjavi izidov ugotovimo, da razpored dejavnikov drugega raziskovalnega obdobja ne sovпада s končnim razporedom vseh referenc. Takšna sprememba je predvsem pri dejavniku podpore managementa, ki ima v tem obdobju samo dve referenci, splošno pa zajema 21 % in s uvršča na peto mesto med dvanajstimi dejavniki. Še bolj presenetljivo pa je, če ga primerjamo s prvim obdobjem, kjer je bil poleg stroškov zaznan kot edini dejavnik pomemben za uspešnost projekta. V drugem obdobju se je njegova pomembnost precej zmanjšala. Vzrok temu so najbrž v številnih raziskovanjih v katerih so raziskovalci v obdobju 1980 do 2000 zaznavali nove dejavnike in kriterije uspešnosti za katere prej ni bilo interesa. V ospredje pridejo predvsem projektni tim, obseg projekta, projektna pogodba ter tveganost managementa projekta, dostopnost sredstev in nadzor projekta.

V tretjem raziskovalnem obdobju se znatneje uveljavijo dejavniki predhodnega obdobja. Ti si glede na število referenc sledijo: čas (18), stroški (17), zadovoljstvo investitorjev (14), kakovost (13), podpora managementa (9), projektni tim (5), obseg (4), tveganost managementa projekta (4), projektna pogodba (3), dostopnost sredstev (3), spremembe projekta (3) in nadzor projekta (2). V tem obdobju se pojavi tudi nov kriterij uspešnosti – spremembe projekta, ki pa si z nadzorom projekta in ekvivalentnimi 5 % deli zadnje mesto med naštetimi dvanajstimi dejavniki uspešnosti projekta. Glede na izide ugotavljamo, da so dejavniki »železnega trikotnika« ves čas visoko vrednoteni. Najviše vrednoten dejavnik čas, kaže na to, kako pomembno je biti s proizvodom ali procesom prvi na tržišču, saj naj bi si na ta način v organizaciji zagotavljali konkurenčno prednost. Stroški so na drugem mestu, so tudi edini dejavnik, ki se pojavlja v vseh treh proučevanih obdobjih. Zadovoljstvo investitorjev je tretji najpomembnejši dejavnik uspešnosti projekta. Prav takšna so navajanja v literaturi, kjer se sočasno oblikuje zasnova zadovoljstva investitorje kot najpomembnejši kazalnik uspešnosti projekta, saj kaže na zadovoljstvo pričakovanj in potreb investitorja / uporabnika. Kakovost mnogi raziskovalci uvrščajo med dejavnike in hkrati kriterije uspešnosti saj se nanaša na proces izvajanja kot končen izid projekta. Visoko pa je kakovost upravičena tudi z vidika poslanstva organizacij, saj naj bi si v vseh prizadevali za najboljše.

Podpora managementa, kot enega izmed zgodaj zaznanih dejavnikov, zaseda peto mesto, kar kaže na velik pomen podpore in razumevanja managerjev za uspešnost projekta. Sledita mu projektni tim, ki je ključni dejavnik načrtovanja aktivnosti v projektu in glede na mnenja nekaterih avtorjev celo dejavnik konkurenčne prednosti organizacije. Na sedmem

mestu je uvrščen obseg projekta, ki je (z jasno definiranimi cilji) ključnega pomena za doseganja investitorjevih pričakovanj ter povezan z uspešnostjo projekta. Visoko se uvršča tudi projektna pogodba, katere primarni namen naj bi bil »ureditev medsebojnih pravic, obveznosti in odgovornosti pogodbenih strank« ter oblikovane smotrov in ciljev projekta, zato je managementu v pomoč pri optimizaciji stroškov in obsega projekta. Prav tako naj bi se v večini organizacij, ki pogodbeno sodelujejo, zavedali kako pozitivno vpliva na končno uspešnost projekta »win-win« zasnova in ves čas projekta medsebojno pristno sodeluje. Tudi tveganost projekta po pomembnosti ne zaostaja veliko, saj se avtorji zavedajo vloge dobrega načrtovanja morebitnih tveganj in odstopanj ter njegove navezanosti na ostale, višje uvrščene dejavnike. Dostopnost sredstev je ključnega pomena za učinkovito izvedbo projekta. Prav tako pa se tudi ta močno navezuje na ostale. Nadzor projekta se pomembno uvršča med kriterije uspešnosti, saj zajema tako časovno, stroškovno, kakovostno nadzorovanje kot tudi pregled nad morebitnimi spremembami v obsegu in planskim odstopanjem. Spremembe pri izvajanju projekta so neizbežne in neposredno vplivajo na obseg in zastavljene smotre in cilje projekta, zato naj bi jih čim boljše predvidevali in se nanje pripravili. Bolje kot smo na spremembe pripravljeni, lažje razrešimo situacijo in hitreje pridemo nazaj na začrtano pot.

Bistvene ugotovitve iz sistematičnega pregleda objavljenih raziskav so v tem, da je prisoten nabor kriterijev in dejavnikov uspešnosti, ki so med seboj izjemno tesno povezani, soodvisni in da so analizirane kronološke ugotovitve obeh primerjav precej podobne.

3.2 Dejavniki uspešnosti in podporno okolje

V drugem delu raziskave nas je zanimalo v kolikšni meri se dejavniki uspešnosti ujemajo s podpornim okoljem za uspešnost projektov. Razhajanje ali medsebojno usklajenost smo ugotavljali s primerjalno analizo teoretičnih in empiričnih dejavnikov ter modelom podpornega okolja projekta. Teoretične dejavnike uspešnosti projekta smo določili na podlagi ugotovitev iz referenčne raziskave avtorjev Pinta in Slevina (1987), ki sta navedla, da so njuni dejavniki uspešnosti izhajali izključno iz teoretičnih formulacij v proučevani literaturi. Za praktične dejavnike uspešnosti projekta smo izbrali dejavnike, ki so jih Shokri-Ghasabeh in Kamyar (2009) določili na podlagi pridobivanja podatkov z vprašalnikom na profesionalnih in akademskih respondentih. V modelu podpornega okolja za uspešnost projekta Grahama in Englund (2004) so povzete tako akademske kot tudi praktične izkušnje, zato nam je ta izbira predstavljala vmesno možnost. Konceptualno izhodišče primerjave teoretičnih in praktičnih dejavnikov uspešnosti s

podpornim okoljem za uspešnost projektov, predstavljamo v preglednici 3.

Preglednica 3: Primerjava teoretičnih, modelnih in praktičnih dejavnikov uspešnosti (Žalec 2013, 43).

Teoretični dejavniki uspešnosti projekta (Pinto in Slevin, 1987)	Model podpornega okolja za uspešnost projekta (Graham in Englund, 2004)	Praktični dejavniki uspešnosti projekta (Shokri-Ghasabeh in Kamyar, 2009)
<ul style="list-style-type: none"> • Namen projekta • Podpora vršnega managementa • Plan projekta • Posvetovanje s strankami • Selekcija, izbor in usposabljanje zaposlenih • Tehnična izvedba • Zadovoljstvo strank • Monitoring in povratna informacija • Komunikacija • Zaznavanje in odpravljanje težav 	<ul style="list-style-type: none"> • Strateško obravnavanje projektov • Vplivnost vršnega managementa • Ključni projektni tim • Selekciranje in usposabljanje managerjev projekta • Informacijsko podprti sistem managementa projekta • Projektna organiziranost organizacije • Učeeča se organizacija • Projektna pisarna 	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora vršnega managementa • Stroški • Nadzor projekta • Zadovoljstvo strank • Obseg projekta • Tveganost managementa projekta • Projektna pogodba • Projektni tim • Čas • Spremembe projekta • Dostopnost sredstev • Kakovost

Osnovna ugotovitev ob primerjanju dejavnikov uspešnosti teoretične osnove s praktičnimi dejavniki uspešnosti, je neenotnost seznamov. Seznama imata skupna zgolj dva dejavnika uspešnosti. To sta podpora managementa in zadovoljstvo strank. Oba dejavnika sta uvrščena nekoliko višje na seznamu praktičnih dejavnikov uspešnosti in jima avtorji priznavajo večji pomen kot jim jih pripisujejo v teoriji. Dejavniki podpora managementa Shokri-Ghasabeh in Kamyar uvrščata na prvo mesto seznama praktičnih dejavnikov uspešnosti, kot najpomembnejši dejavniki, ki v praksi vpliva na uspešnost projekta. Zadovoljstvo strank pa je uvrščeno na četrto – takoj za stroški in nadzorom projekta. Poslednji dejavniki, ki smo ga še lahko prepoznali v obeh seznamih je bil zaznavanje in odpravljanje težav (kot ga poimenujeta Pinto in Slevin, 1987) oziroma nadzor projekta (Shokri-Ghasabeh in Kamyar, 2009). Ta na naboru desetih dejavnikov uspešnosti teoretične osnove zaseda zadnje mesto po pomembnosti, med tem ko je kot praktični dejavniki uspešnosti uvrščen bistveno višje – na tretje najpomembnejše mesto. Po podrobnejši primerjavi teoretičnih dejavnikov uspešnosti s praktičnimi dejavniki uspešnosti smo opazili, da sta si seznama vsebinsko zelo različna. Na seznamu teoretičnih dejavnikov uspešnosti so najvišje razvrščeni: namen projekta, podpora managementa,

plan projekta, posvetovanje s strankami ter pridobivanje, izbor in usposabljanje zaposlenih. Shokri-Ghasabeh in Kamyar na seznam praktičnih dejavnikov uspešnosti najvišje uvrščata: podporo managementa, stroške, nadzor, projekta, zadovoljstvo strank, obseg projekta in tveganost managementa projekta. Ugotovimo tudi, da večine dejavnikov ni omenjenih na obeh seznamih hkrati. Ob primerjavi praktičnih dejavnikov uspešnosti s segmenti podpornega okolja na uspešnost projektov, kljub očitni razliki v kvantiteti, opazimo precejšnjo vsebinsko razhajanje. To se odraža med drugim v različnem navajanju najpomembnejše prvine vseh seznamov. Najosnovnejša komponenta podpornega okolja je strateško obravnavanje projektov, med tem ko je najpomembnejši praktični dejavniki za uspešnost projekta podpora managementa. Enotnost seznamov je mogoče ugotoviti zgolj v dveh dejavnikih oziroma sestavinah. To sta podpora oziroma vplivnost managementa ter (ključni) projektni tim. Ugotovili smo, da gre za šibko (17 % oz. 25 %) medsebojno usklajenost. Podpora managementa je uvrščena najvišje na seznamu med praktičnimi dejavniki in posledično najbolj »zaslužna« za končni uspeh projekta. Ob tem pa je projektni tim na istem seznamu uvršča zgolj na osmo mesto od dvanajstih naštetih. Drugače prikazuje seznam komponent podpornega okolja, kjer sta

sestavini vplivnost managementa ter ključni projektni tim na drugem in tretjem mestu prikazani kot nadgrajujoča koraka, oba zelo pomembna za ustvarjanje podpornega okolja za uspešnost projektov.

Glede na sosledje vseh proučevanih sestavin podpornega okolja so komponente podpornega okolja med seboj bistveno bolj usklajene in logično povezane, kot to prikazujejo praktični dejavniki, ki so prav tako uvrščeni na seznamu po pomembnosti vendar neodvisno drug od drugega. Na seznamu praktičnih dejavnikov za uspešnost projektov med vsemi še najbolj izstopa zadnji dejavnik, ki naj bi v praksi še vplival na uspešnost projekta – kakovost. Ta naj bi po pričakovanju sledil dejavniku zadovoljstva strank, vendar kot je razvidno iz seznama, v praksi temu ni tako.

4. Sklep

Namen naše raziskave je bil proučiti dejavnike podpornega okolja za uspešnost projektov in predstaviti bistvene dejavnike, ki jih avtorji navajajo v izbrani literaturi. Ključna ugotovitev primerjave teoretičnih dejavnikov uspešnosti s podpornim okoljem za uspešnost projektov je skladnost sosledja najpomembnejših dejavnikov in vsebinska usklajenost obeh seznamov. Ugotovili smo, da gre za 25 % usklajenost seznamov oz. 62,5 %, če upoštevamo sorodne dejavnike uspešnosti. Večino predstavljenih dejavnikov je namreč mogoče uvrstiti v eno izmed sestavin podpornega okolja. Za večjo preglednost analiziranja smo primerjali dejavnike teoretične in praktične koncepte. Tako smo ugotovili, da dejavniki, ki so navedeni v strokovni literaturi, v praksi niso skladni.

Prav tako sta seznama vsebinsko zelo različna, saj se ujemata zgolj v dveh dejavnikih, kar predstavlja 20 % usklajenost. To sta dejavnik podpora managementa in dejavnik zadovoljstva strank. Obema dejavnikoma pripisujejo večji pomen v praksi, saj ju uvrščajo na pravo in četrto mesto po pomembnosti. Ostali dejavniki, ki jih avtorji navajajo v teoriji, pa na seznamu praktičnih dejavnikov niso uvrščani. Primerjalna analiza podpornega okolja za uspešnost projektov s praktičnimi dejavniki uspešnosti je pokazala precejšnjo vsebinsko razhajanje. Skupna imenovalca seznamov sta zgolj vplivnost / podpora managementa in (ključni) podporni tim, kjer je usklajenost 25 % oziroma, če upoštevamo še dejavnik nadzora projekta, ki ga lahko vključimo v segment projektna pisarna, je usklajenost 37,5 %. Ugotovili smo, da je seznam podpornega okolja za uspešnost projektov bistveno bolj koherenten.

Pri obravnavanju podpornega okolja za uspešnost projektov, smo se soočili z vsebinskimi in

metodološkimi omejitvami med katerim izpostavljam naslednje: 1) nabor strokovne literature je bil subjektiven in omejen na najbolj znane bibliografske enote, ki so bile javno dosegljive; 2) kot izvirne baze podatkov smo uporabili slovensko strokovno revijo s področja managementa projektov Projektno mrežo ter bibliografske baze Ebsco, Emerald in Proquest; 3) raziskava je bila omejena zgolj na enega izmed dejavnikov, ki naj bi vplivali na izvajanje strategije ter doseganje ciljev in uspešnosti poslovanja organizacije to je podpornega okolja za uspešnost projekta; in 4) empirična raziskava in komparativna analiza je bila omejena na strokovne članke v domačih in tujih revijah, česar pa kasneje v praksi nismo preverjali.

Teoretični prispevek raziskave k teoriji in stroki na področju managementa projektov je v strnjeni in sistematično podani literaturi s področja kronološkega razvoja kazalnikov uspešnosti, dejavnikov podpornega okolja ter praktičnimi dejavniki uspešnosti. Teoretična spoznanja in analize izidov predhodnih raziskav so nam služile za izvedbo primerjalne analize podpornega okolja za uspešnost projektov s praktičnimi dejavniki. V tem delu smo izvedli poizkus celovitega vpogleda na management projektov iz vidika teorije, raziskovanja in prakse. To doslej še ni bilo izvedeno zato menimo, da izidi iz raziskave prinašajo prispevek k stroki na področju managementa projektov. Izidi iz raziskave so pomembni za vse vrste dejavnosti in oblike organizacij v katerih se bodo soočali z načrtovanjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem projektov. Na ta način smo pridobili nove in koristne teoretične informacije, ugotovili trende na področju raziskovanja uspešnosti projektov ter po opravljeni komparativni analizi pridobili praktično uporabne informacije.

Glede na nepričakovane izide iz kvalitativne analize sekundarnih raziskav, predlagamo nadaljnje raziskovanje podpornega okolja za uspešnost projektov. Pri nadaljnjem raziskovanju področja dejavnikov uspešnosti managementa bi lahko raziskave potekale v več smereh, kot na primer na metodoloških in vsebinskih. Na nadaljnjih raziskavah je iz metodološkega vidika možno raziskavo nadgraditi z bolj sistematičnim in celovitim načrtom nabora ter izbora proučevane strokovne literature še po drugih razpoložljivih in javno dosegljivih bazah podatkov. Posebno pozornost bi bilo potrebno nameniti visoko kakovostnim domačim in tujih revijam iz katerih bi najprej pridobili širši nabor primernih vsebin, ki bi jih nato zožili na primerno

količino za nadaljnjo analizo. Raziskavo bi bilo vsebinsko smiselno razširiti še na preučitev preostalih dejavnikov uspešnosti projektov kot npr. zadovoljstvo udeležencev v projektne timu in na zadovoljstvo uporabnika, ki postajajo v sodobnem času vedno bolj prevladujoči. Nadalje bi bilo smiselno izvesti raziskavo z obširnejšim naborom dejavnikov uspešnosti znotraj sorodnih tipov projektov in izbranih dejavnosti ter pridobljene izide primerjati s segmenti podpornega okolja za uspešnost projektov.

Literatura

- Andersen, E. S., Birchall, D., Jessen, S. A., in Arthur, H. (2006). Exploring project success. *Baltic Journal of Management* 1 (2): 127-147.
- Baker, B. N., Murphy, D. C., in Fisher, D. (1974). *Factors affecting project success. Project management handbook*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Belassi, W., in Tukel, O. I. (1996). A framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management* 14 (3):141-151.
- BSI Standard Publication. (2012). BS ISO 21500:2012. *Guidance on project management*. London: BSI Standards Limited.
- Bukovec, B. (2009). *Nova paradigma obvladovanja sprememb*. Nova Gorica: Fakulteta za uporabne družbene študije.
- De Waal, A. A. (2008). *The secret of high performance organizations*. Maastricht: Maastricht School of Management.
- Drucker, P. F. (2004). *O managementu*. Ljubljana: GV Založba.
- Dvir, D. in Shenhar, A.J. (2011). What great projects have in common. *MIT Sloan Management Review* 52 (3):19-21.
- Graham, R. J., in Englund, R. L. (2004). *Creating an Environment for Successful Projects*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hauc, A. (2007). *Projektni management*, (Zbirka Projektni management). 2., spremenjena in dopolnjena izd. Ljubljana: GV založba.
- Ivanko, Š. (2015). *Zgodovina organizacijske misli*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije.
- Kajzer, Š. (1998). Razvoj in strukturiranje podjetja. V: Belak, Janko. *Razvoj podjetja in razvojni management: posebnosti malih in srednje velikih podjetij*, (Zbirka Management in razvoj, 1). Gubno: MER Evrocenter, 1998, str. 39-54.
- Knutson, J., in Bitz, I. (1991). *Project management: how to plan and manage successful projects*. New York: American Management Association.
- Kovač, J. (2007). Uvod v proučevanje razvoja projektnega managementa v našem okolju. *Projektna mreža Slovenije* 10 (3):11-16.
- Kralj, D., in Eisner, L. (2003). Načrtovanje nadzorovanja in obvladovanja v PM na primeru e-pisarne. V: Kerin, Andrej (ur.). *Slovenija, dežela projektnega managementa: zbirka predavanj*, Projektni forum ZPM 2003, Maribor, 11.-13. junij 2003. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 2003, str. 17.
- Lam, E.W., Chan, A.P., Chan, D.W. (2008). Determinants of Successful Design-Build Projects. *Journal of Construction Engineering and Management* 134 (5): 933-934.
- Lavagnon, I. A. (2009). Project success as a topic in project management journals. *Project Management Journal* 40 (4): 6-19.
- Lim, C. S., in Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An explanatory re-examination. *International Journal of Project Management* 17 (4): 243-248.
- Lock, D. (1994). *Project Management*. 5. izdaja: Gower: Aldershot.
- Markič, M. (2006). Management projektov kot generator sprememb v organizaciji = Project management as a change generator in an organization. V: Rajkovič, Vladislav (ur.). *Management sprememb: zbornik 25. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti*, Slovenija, Portorož, 15.-17. marec 2006 = Change management: proceedings of the 25th International Conference on Organizational Science Development, Slovenia, Portorož, March, 15th-17th 2006. Kranj: Moderna organizacija, 2006, str. 1682-1689.
- Motwani, J., Dinesh, M., Madari, M., in Gunasekeran, A. (2002). Successful implementation of ERP Projects: Evidence from two case studies. *International Journal of Production Economics* 75 (1): 83-96.
- O'Connor, M. M., in Reinsborough, L. (1992). Quality projects in the 1990s: a review of past projects and future trends. *International Journal of Project Management* 10 (2): 107-14.
- Pinto, J. K., in Slevin, D.P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transaction on Engineering Management* 34 (1): 22-27.
- Pinto, J. K., in Slevin, D. P. (1988). Critical success factors across the project life cycle. *Project Management Journal* 19 (3): 67-75.
- Schwab, K. (2016). *Četrta industrijska revolucija*. Ženeva: World Economic Forum.

Shokri-Ghasabeh, M., in Kamyar, K. C. (2009). Generic project success and project management success criteria and factors: Literature review and survey. *WSEAS transactions on business and economics* 8 (6): 456-468.

Standish Group. (2015). *Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch*. Dosegljivo na: <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015> (pridobljeno: 15. 2. 2017).

Wideman, M. R. (1990). *Managing the Project Environment*. Dosegljivo na:

[Http://www.maxwideman.com/papers/projenviro n/projenviro n.pdf](http://www.maxwideman.com/papers/projenviro n/projenviro n.pdf) (pridobljeno: 11. 4. 2016).

Young, L. T. (2000). *Successful Project Management*. London: Kogan Page.

Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela* 4. izd. Rijeka: Ekonomski fakultet u Rijeci.

Žalec, V. (2013). *Podporno okolje za uspešnost projektov. Diplomaska naloga*. Koper. Univerza na Primorskem, Fakulteta za management.

Vanja Žalec je študentka magistrskega študijskega programa Management na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Diplomsko nalogo je opravila s področja podpornega okolja in uspešnosti projektov.

Dr. Mirko Markič je znanstveni svetnik in redni profesor za področje managementa na Univerzi na Primorskem, Fakulteti za management. Njegova področja raziskovanja sta Uprave in organizacijske vede ter Javno zdravstvo (varstvo pri delu).