

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA RAZLIK MANAGEMENTA INFORMACIJSKIH
PROJEKTOV MED ZAKONODAJNO IN POSLOVNO OSNOVANIMI
PROJEKTI V FINANČNI INSTITUCIJI**

Ljubljana, marec 2023

DANIELA TANCIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Daniela Tancik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza razlik managementa informacijskih projektov med zakonodajno in poslovno osnovanimi projekti v finančni instituciji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Mojco Indihar Štemberger

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ZNAČILNOSTI MANAGEMENTA INFORMACIJSKIH PROJEKTOV	2
1.1 Usmeritve PMBOK.....	6
1.2 Usmeritve PRINCE2.....	14
1.3 Primerjava pristopa življenjskega cikla in agilnega pristopa	18
1.3.1 Pristop življenjskega cikla.....	19
1.3.2 Agilen pristop	19
2 ZAKONODAJNO IN POSLOVNO OSNOVANI INFORMACIJSKI PROJEKTI	22
2.1 Zasnova raziskave in metodologija	22
2.1.1 Temeljna teza in hipoteze	22
2.1.2 Raziskovalna vprašanja	22
2.1.3 Metodologija.....	23
2.2 Management informacijskih projektov: študije objavljenih primerov	23
2.3 Analiza preučevanih projektov.....	25
2.3.1 Zakonodajno osnovani projekti	26
2.3.1.1 Osnovni podatki o zakonodajno osnovanem projektu oziroma obstoječe stanje.....	27
2.3.1.2 Informatizacija procesov kot učinek zakonodajno osnovanega projekta ..	27
2.3.2 Poslovno osnovani projekti	28
2.3.2.1 Osnovni podatki o poslovno osnovanem projektu oziroma obstoječe stanje.....	29
2.3.2.2 Informatizacija procesov kot učinek poslovno osnovanega projekta	29
3 UGOTOVITVE	30
3.1 Izsledki analize sekundarnih virov.....	30
3.2 Izsledki opazovanja z udeležbo.....	30
3.2.1 Prednosti in slabosti preučevanih projektov v praksi	30
3.2.1.1 Prednosti in slabosti zakonodajno osnovanega projekta.....	31
3.2.1.2 Prednosti in slabosti poslovno osnovanega projekta.....	31
3.2.2 Primerjava preučevanih projektov s smernicami PMBOK	32
3.2.3 Primerjava preučevanih projektov s smernicami PRINCE2	36

3.2.4	Opisne ocene uspešnosti preučevanih projektov	38
3.2.4.1	<i>Opisna ocena uspešnosti zakonodajno osnovanega projekta</i>	38
3.2.4.2	<i>Opisna ocena uspešnosti poslovno osnovanega projekta</i>	39
3.3	Izsledki analize strukturiranih intervjujev	40
3.3.1	Vzorec	40
3.3.2	Rezultati	40
3.4	Razlike pri managementu informacijskih projektov med zakonodajno in poslovno osnovanimi projekti.....	45
4	PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO MANAGEMENTA INFORMACIJSKIH PROJEKTOV V OBRAVNAVANI INSTITUCIJI.....	46
	SKLEP.....	47
	LITERATURA IN VIRI.....	49
	PRILOGE	53

KAZALO TABEL

Tabela 1: Komentarji udeležencev na preučevanih projektih	44
---	----

KAZALO SLIK

Slika 1: Primerjava 6. in 7. izdaje PMBOK	7
Slika 2: Struktura zakonodajno osnovanega projekta	26
Slika 3: Struktura poslovno osnovanega projekta	28
Slika 4: Vloga udeležencev glede na tip projekta	40
Slika 5: Nominiranci za delo glede na tip projekta	41
Slika 6: Zaznani problemi odobritve finančnih sredstev glede na tip projekta.....	41
Slika 7: Zaznana prioritizacija glede na tip projekta.....	42
Slika 8: Zaznano upoštevanje rokov glede na tip projekta.....	42
Slika 9: Zaznana kakovost izvedbe glede na tip projekta	43
Slika 10: Zaznan način dela glede na tip projekta.....	43

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Anketni vprašalnik.....	1
------------------------------------	---

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

ADS – Aplikacija za delo z stranko

AKDPO – Aplikacija za kreiranje dokumentov v podpornih oddelkih

BS – Banka Slovenije

EBA – (angl. European Banking Authority); Evropski bančni organ

ECB – (angl. European Central Bank); Evropska centralna banka

IT – Informacijska tehnologija

PA – Podporna aplikacija

PMBOK – (angl. Project Management Institute Body of Knowledge); Vodnik po znanju projektnega vodenja

PMI – (angl. Project Management Institute); Inštitut za projektni management

POP – Poslovno osnovani projekti

PRINCE2 – (angl. Projects in Controlled Environments 2); Projekti v nadzorovanem okolju
2

ROI – (angl. Return On Investment); donosnost naložbe

ZOP – Zakonodajno osnovani projekti

UVOD

Živimo v svetu hitrih in pogostih sprememb. S ciljem preživetja in rasti morajo podjetja nenehno izboljševati svoje produkte in procese, hkrati pa slediti zakonodajnim in varnostnim zahtevam, ki so iz dneva v dan bolj striktni. To je dejstvo, ki se navezuje tudi na okolje, v katerem poslujejo finančne institucije. Večje spremembe povzročijo večje inovacije, projekt pa je sredstvo za vplivanje na inovacije. Ker se projektno delo razlikuje od klasičnih metod dela, je obvladovanje projektov velik izziv. V poslednjih petdesetih letih je bilo razvitih več orodij in tehnik za obvladovanje projektov (Verzuh, 2012).

Digitalna tehnologija vpliva na vse panoge. Uveljavljene bančne institucije so pod pritiskom, da pospešijo hitro management inovacij, najdejo nove načine za povečanje vrednosti za stranke in konkurirajo novim zagonskim podjetjem in fintech podjetjem. Digitalizacija v finančnem sektorju izziva bančne institucije, da razvijejo nove metode vpeljave inovacij v procese z vključevanjem konceptov, kot so »dizajnersko razmišljanje« (angl. design thinking), agilno razvijanje programske opreme in »soustvarjanje« (angl. co-creation) (Indriasari, Prabowo, Lumban Gaol & Purwandari, 2022).

V instituciji, ki jo preučujem v magistrskem delu, se projekti razdelijo na zakonodajno in poslovno osnovane projekte. Pri zakonodajno osnovanih projektih gre za izpolnjevanje zakonskih zahtev, ki jih predpiše nadzorni organ z ustreznimi pooblastili, na primer Banka Slovenije (v nadaljevanju BS). V primeru zakonodajnih zahtev govorimo o točno določenem časovnem okvirju izvedbe z navedenimi specifikami, ki jih je pri implementaciji nujno upoštevati, saj v nasprotnem primeru zakonsko predpisani standardni niso doseženi. Pri poslovno osnovanih projektih gre za projekte, katerih iniciativa je poslovna korist in ni povezana s predpisano zakonodajo. Pri teh projektih časovnice, obsega in vsebine ne določajo zunanje institucije ali nadzorni organi. Projekti, ki sem jih izbrala za preučevanje, so bili le tisti, katerih rezultat direktno vpliva na informacijske sisteme in tehnološko podporo.

Namen magistrskega dela je povečati razumevanje razvoja informacijskih sistemov in aplikacij na področju managementa zakonodajno osnovanih in poslovno osnovanih projektov.

Osnovni cilj magistrskega dela je z analizo sekundarnih virov in anketo ter preko neposrednega opazovanja z udeležbo raziskati razlike managementa informacijskih projektov med zakonodajno in poslovno osnovanimi projekti v preučevani finančni instituciji. Pri tem želim ugotoviti pomanjkljivosti trenutnega načina managementa informacijskih projektov v finančni instituciji in prispevati k izboljšavi managementa informacijskih projektov. V magistrskem delu izdelam pregled literature, prepoznavam glavne razlike, ki nastajajo med teorijo in prakso, in na koncu pripravim predlog izboljšav za management informacijskih projektov v finančni instituciji.

V prvem delu magistrskega dela obravnavam teoretsko področje projektne managementa v povezavi z managementom informacijskih sistemov. V drugem delu magistrskega dela analiziram projektne management v praksi. V tretjem delu magistrskega dela predstavljам ugotovitve empirične raziskave konkretnih projektov in njihovih rezultatov. Razčlenim znane razlike pri managementu zakonodajno oziroma poslovno osnovanih projektov in razložim tudi učinke na delovne procese. V četrtem delu magistrskega dela na podlagi svoje raziskave podam predloge za izboljšavo managementa na izbranih informacijskih projektih. Predlogi izboljšav temeljijo na teoretičnem znanju, osebnem mnenju, rezultatih vprašalnika ter ob upoštevanju trenutnih razmer v izbrani instituciji in načina dela. V petem delu magistrskega dela podam sklepne ugotovitve.

1 ZNAČILNOSTI MANAGEMENTA INFORMACIJSKIH PROJEKTOV

Znanje je danes eden ključnih dejavnikov uspeha organizacij in posameznikov. Žal se hkrati s pomenom znanja povečuje tudi hitrost njegovega zastarevanja, saj uspeh ni odvisen le od uporabe obstoječega, temveč predvsem od ustvarjanja novega znanja in nenehnega učenja (Zupan & Kaše, 2006). Enako velja za projektne management. Projektne management je področje, ki se hitro razvija in je kompleksno ter dinamično. Veliko ljudi se ga samozavestno loti, vendar se sčasoma izkaže, da projektne management zahteva tako prava znanja in lastnosti, kakor tudi prave veščine posameznika.

Večino neponavljajočega se dela v podjetjih izvajamo s projekti. Po svoji naravi so različni in segajo na najrazličnejša področja podjetja in drugih združb. Zelo verjetno postaja, da bodo strokovnjaki z različnih področij sodelovali v projektih ali jih celo uravnavali (Rozman & Stare, 2008). Osnovna ideja je, da za določene naloge organiziramo projekt, v katerega vključimo tiste sodelavce iz posameznih organizacijskih enot, ki so za to delo najbolj primerni. Zato je izkoriščenost človeških zmogljivosti ob ustrezni izbiri članov projekta zelo visoka. Projekti, kot jih razumemo danes, izhajajo iz projektne organizacijske strukture, ki je nastala kot odziv na neodzivnost na spremembe, kot jih poznata funkcijska in divizijska organizacijska struktura (Zupan & Kaše, 2006).

V poslednjih letih se oblikujeta in izboljšujeta dva moderna vodnika na področju projektne managementa, ki narekujeta oziroma usmerjata, kako voditi projekt, in zajemata klasični pristop skozi življenjski cikel razvoja (prediktivni pristop) ter moderni agilni oziroma adaptivni pristop:

- Vodnik po znanju projektne vodenja (angl. Project Management Institute Body of Knowledge, v nadaljevanju PMBOK),
- Projekti v nadzorovanem okolju (angl. Projects in Controlled Environments 2, v nadaljevanju PRINCE2).

Projektni management lahko opišemo tudi kot proces upravljanja projektov, ki vključuje uporabo orodij in tehnik za planiranje, vodenje, spremljanje, kontroliranje in koordiniranje posameznih aktivnosti z namenom uresničitve vnaprej dogovorjenih rezultatov (Nagarajan, 2004). Projektni management je uspešen, ko dosežemo zastavljene cilje znotraj projekta z upoštevanimi časovnimi okvirji, dogovorjeno stopnjo kakovosti skupaj z dogovorjenimi denarnimi sredstvi in viri (Kerzner, 2009). Kapelj (2021) povzema več različnih definicij projektnega vodenja in sklene, da je vsem definicijam iz različnih obdobij skupna ena lastnost, in sicer doseganje in spremljanje merljivih ciljev projekta, ki si jih postavimo na začetku.

V grobem se projektni management deli na štiri osnovne faze, in sicer snovanje, planiranje projekta, vodenje in kontroliranje projekta ter njegovo zaključevanje (Kapelj, 2021). Vodnik PRINCE2 (Axelos, 2017) projekt razloži kot:

- Projekt je začasna organiziranost, ki je ustvarjena z namenom dostave enega ali več produktov, dogovorjenih v poslovni analizi oziroma primeru.
- Organizacije se morajo ohraniti na trgu, hkrati pa se spreminjati do te mere, da ostanejo konkurenčne in da rastejo. Projekti so sredstva, s katerimi vpeljujemo spremembe.
- Projekti povzročajo spremembe v organizaciji. Sočasni in zajemajo veliko različnih poslovnih funkcij. Projekti so unikatni in so tvegani.
- Projektne vodje planira projekt, delegira naloge, nadzoruje aktivnosti in kontrolira ter predlaga korekcije. Korekcije se navezujejo na področja:
 - Stroški: skrbimo, da imamo dogovorjene finančne omejitve, odobrena finančna sredstva in ažurno informacijo o porabi sredstev.
 - Časovnica: skrbimo, da se projekt izvede v dogovorjenem časovnem okvirju oziroma časovnico prilagodimo.
 - Kakovost: je zelo pomembna, že od samega začetka pa vse do konca projekta.
 - Obseg: skrbimo za obseg dostavljenih produktov in določamo prioritete.
 - Koristi: so direktno povezane s stroški, časovnico, kakovostjo in z obsegom.
 - Tveganje: fokusira se na obvladovanje različnih vrst tveganj.

Kljub vsej teoriji in dobrim praksam je delež neuspešnih projektov vseeno visok (Lientz, 2013). Wellingtone (2020) v svoji raziskavi ugotavlja:

- 29 % anketiranih organizacij odgovori, da se projekti zaključijo v dogovorjenem časovnem okvirju, ostali pa se ne zaključijo pravočasno, vključno s segmentom projektov, pri katerih ni podatka o pravočasnem zaključku.
- 43 % anketiranih organizacij odgovori, da se projekti zaključijo brez prekoračitve finančnih okvirjev, ostali pa presežejo dogovorjene finančne okvirje, vključno s segmentom projektov, pri katerih ni podatka o financah.
- 40 % anketiranih organizacij odgovori, da so projekti uspešni v dostavi na začetku dogovorjenega produkta, ostali projekti pa ne dostavijo na začetku dogovorjenega

produkta, vključno s segmentom projektov, za katere podatek o uspešni dostavi produkta ni na voljo.

- 47 % anketiranih organizacij odgovori, da so projekti v njihovi organizaciji uspešno dokončani, preostale anketirane organizacije pa tega ne potrjujejo.

Raziskava KPMG (2020) na začetku poudari, da pri izsledkih iz leta 2020 ne smemo zanemariti dejstva, da gre za izsledke iz obdobja Covid-19 pandemije, kar se odraža tudi na rezultatu. Večina anketiranih pove, da se je splošno gledano število projektov zmanjšalo ali zaradi preložitve na kasneje, ali zaradi ustavitve projekta. Razčlenjeno po kriterijih sledi (KPMG, 2020):

- 42 % projektov se zaključi v dogovorjenem časovnem okvirju (30 % v letu 2019).
- 40 % projektov se drži dogovorjenih finančnih omejitev (36 % v letu 2019).
- 51 % projektov dostavi na začetku dogovorjeni produkt (44 % v letu 2019).
- 25 % projektov je končanih uspešno (19 % v letu 2019).

V raziskavi slovenskega trga, v kateri se četrtnina odgovorov nanaša na informacijske projekte, Stare (2020) ugotavlja:

- V slovenskih organizacijah se letno izpelje v povprečju 70 projektov, trajajočih leto in pol, vrednih 500.000 €.
- Le 55 % projektov se zaključi do roka, 54 % v okviru finančnih omejitev, 75 % pa jih kakovostno doseže vse zastavljene cilje.
- V povprečju projekti zamujajo za 28 % glede na predvideno trajanje, planirane stroške presežejo za 18 %, končna funkcionalnost pa odstopa za 23 % glede na plan.

Alami (2016) navaja, da je glede na poročilo mednarodnega podatkovnega središča International Data Corporation (IDC) iz leta 2009 o izboljšanju rezultatov informacijskih projektov 25 % projektov doživelo popoln neuspeh. Na podlagi istega poročila do 50 % projektov zahteva bistveno predelavo, od 20 % do 25 % pa ne zagotavlja donosnosti naložbe (angl. return on investment, v nadaljevanju ROI). Vodenje projektov je zavedeno kot glavni vzrok za neuspeh informacijskih projektov. Andriole (2020a) v raziskavi navaja, da so informacijski projekti najtežje obvladljivi. Tudi Alami (2016) trdi, da kljub obstoječi tehnologiji in metodam za vodenje projektov vedno pridemo do obvladovanja tveganj in negotovosti kot kritičnih dejavnikov uspeha. Neuspeh projekta je povezan s tveganji, ki jih ali slabo obvladujemo, ali pa jih sploh ne.

Vsa naša prizadevanja, da bi se izognili neuspehom informacijskih projektov, je mogoče poenostaviti, če se osredotočimo predvsem na ljudi, ki načrtujejo, financirajo in izvajajo informacijske projekte (Andriole, 2020b). Čeprav se odstotek uspešnosti razlikuje glede na izvedeno analizo, je vidno, da obstaja prostor za izboljšavo. Samo teorija in dobre prakse niso dovolj za uspeh projekta. Na nevarnosti, ki prežijo na uspešno izpeljan projekt, opozarja Lientz (2013):

- neuspeh pri definiciji in izbiri pravega projekta,
- neuspeh pri planiranju projekta,
- neuspeh zaradi nedokončanega dela,
- nezmožnost implementacije rezultatov projekta in koriščenja učinkov projekta,
- neuspeh zaradi nesprejemanja »lekcij«, pridobljenih tekom projekta, in uporabe znanja, pridobljenega na preteklih projektih v obstoječih ali bodočih projektih.

Royer (2002) navaja, da mora biti obvladovanje tveganj ključnega pomena za vse projektne managerje. Ne-managerirana in neobvladovana tveganja so primarni razlog za neuspeh projektov. Pomembno je poznavanje tveganj, saj se na znane dejavnike lahko tudi pripravimo in s tem zmanjšujemo tveganje (PMI, 2021).

V sodobnih projektno organiziranih organizacijah se je kljub sodobni informacijski podpori pogosto težko najti v množici informacij o izvajanju, koordiniranju in nadziranju projektov. Sodobne smernice stroke projektnega vodenja in dobre prakse s tega področja priporočajo uvedbo specializiranih organizacijskih enot, tj. oddelkov za projektno vodenje ali projektnih pisarn, ki lahko delujejo le kot administrativna podpora izvajanju projektov ali pa pomenijo osrednjo nadzorno, koordinacijsko in svetovalno točko vodenja projektov v podjetju (Bračko, 2011). Enak pristop priporoča tudi vodnik PRINCE2 (Axelos, 2017).

Danes si sodobnih organizacij brez uporabe informacijske tehnologije (v nadaljevanju IT) sploh ne znamo več predstavljati. Podjetja morajo tehnologijo povezati v informacijske sisteme in uporabljati na čimbolj ustvarjalne načine, ki jim omogočajo skrajševanje časa pri delu in poslovanju ter manjšo porabo sredstev ob ustrezni kakovosti (Zupan & Kaše, 2006). Management informacijskih projektov je proces načrtovanja, organiziranja in razmejevanja odgovornosti za doseganje specifičnih ciljev v oddelku informacijske tehnologije v izbrani organizaciji. Vodenje informacijskih projektov vključuje nadzor projektov za razvoj programske opreme, namestitve strojne opreme, nadgradnje omrežij, uvedbe računalništva v oblaku in virtualizacije, ter projekte, namenjene poslovnim analitikom in upravljanju podatkov ter izvajanju storitev IT (Cole, 2015).

Leta 2001 se je zaradi potrebe po boljšem managementu informacijskih projektov zbralo 17 razvijalcev programske opreme in ustvarilo današnje Združenje agilnosti (angl. Agile Alliance). Na dogodku je nastal Manifest agilnosti, ki razlaga njihove osnovne vrednote. Glavna cilja sta fokus na ljudi in agilni odziv na potrebe in spremembe.

Zaradi narave razvoja programske opreme se projekti razvoja programske opreme začnejo v nestabilnih okoliščinah (pomanjkanje vpletenosti uporabnika, nepopolne zahteve ali zahteve, ki se vsakič spreminjajo, težave z razpoložljivostjo virov, težave z natančno oceno itd.). Projektni vodja mora obvladovati te težave, da bi spremenil stanje iz nestabilnega v stabilno in obvladljivo. Glavno spremembo naredita zavzetost in vpletenost projektne vodje v informacijski projekt (Arias in drugi, 2012). Za uspeh informacijskega projekta je ključnih 7 dejavnikov (Arias in drugi, 2012):

1. podpora managementa (običajno sponzorji projekta),
2. usposobljeni projektni vodje,
3. kakovostno planiranje projekta,
4. zadostna vpletenost poslovnih uporabnikov oziroma naročnika,
5. managiranje zahtev (ki se pogosto spreminjajo),
6. nadziranje in kontroliranje projekta,
7. managiranje razvojne ekipe.

1.1 Usmeritve PMBOK

Doslej obstaja 7 izdaj vodnika PMBOK, pri čemer je najnovejša 7. izdaja (PMI, 2021). V magistrskem delu se zato osredotočam in preučujem to izdajo. PMBOK (PMI, 2021) je kombinacija Standardov za projektno vodenje (angl. The Standard for Project Management) in Vodnika po znanju projektnega vodenja (angl. A Guide to the Project Management Body of Knowledge). Govorimo o globalnem standardu, ki ga izdaja Project Management Institute (v nadaljevanju PMI). Vodnik se je tekom let razvijal, glavne spremembe pa so se odrazile v tretji, šesti in zdaj sedmi, zadnji izdaji.

Ustvarjalci PMBOK usmeritev v tretji izdaji PMBOK (PMI, 2008) navajajo naslednje faze kot ključne dele projekta:

- obvladovanje integracije projekta,
- obvladovanje obsega projekta,
- obvladovanje časa projekta,
- obvladovanje stroškov projekta,
- obvladovanje kakovosti projekta,
- obvladovanje človeških virov na projektu,
- obvladovanje komuniciranja na projektu,
- obvladovanje tveganj projekta,
- obvladovanje oskrbovanja projekta.

Čeprav so učinkoviti pri podpiranju dobre prakse, so standardi, ki temeljijo na poznavanju procesov, priporočeni že v osnovi. Ker se projektno vodenje razvija hitreje kot kadar koli prej, temeljev na osnovi procesnih usmeritev preteklih izdaj ni mogoče ohraniti na način, ki bi odražal celotne aktivnosti za dostavo končnega rezultata s poudarkom na končni dodani vrednosti. Zato 7. izdaja prehaja na standard, ki temelji na načelih za učinkovito podporo projektnega vodenja in se namesto na končne rezultate, ki so bili dogovorjeni na začetku projekta, bolj osredotoča na zelene končne rezultate (PMI, 2021).

7. izdaja vodnika PMBOK (PMI, 2021) se od prejšnjih različic razlikuje predvsem v tem, da ne opisuje procesov, temveč se osredotoči na načela (angl. project management principles) in domene uspešnosti projektov (angl. project performance domains), ki pa so vsebinsko

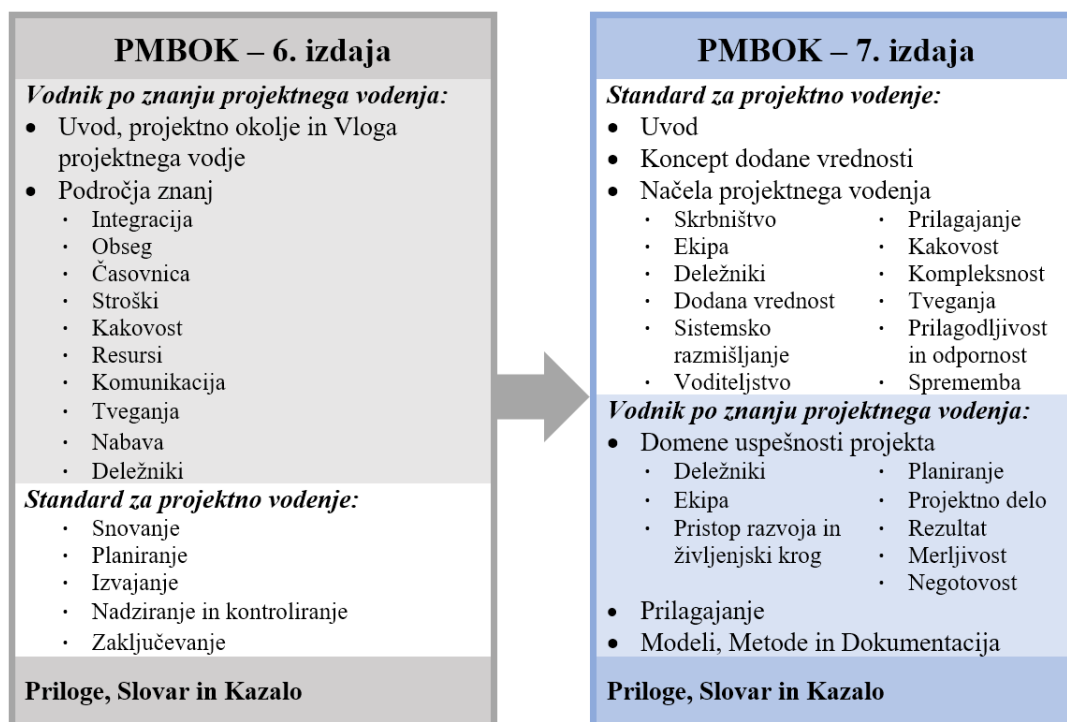
lahko podobni procesom iz prejšnjih izdaj vodnika PMBOK in tudi združljivi z njimi. Prvič se pojavi koncept ustvarjanja dodane vrednosti na samem projektu in njeno izpostavljanje (angl. system for value delivery).

Nobeno vodilo zadnje izdaje vodnika PMBOK (PMI, 2021) ne negira usklajenosti s procesno orientiranim pristopom preteklih PMBOK izdaj. Veliko organizacij in posameznikov se pri svojem projektnem vodenju še vedno ravna po predhodnih vodnikih. Vsi pretekli vodniki so še vedno veljavni in združljivi s 7. izdajo PMBOK (PMI, 2021).

Predhodne izdaje vodnika PMBOK so že poudarjale pomembnost prilagajanja projektnega vodenja na svojo unikatno situacijo, v kateri projekt obstaja. Ta poudarek se zgodi predvsem v 6. izdaji PMBOK (PMI, 2017), v kateri je bila sama vsebina obravnavana na začetku vsakega poglavja znanj (angl. knowledge areas). 7. izdaja PMBOK (PMI, 2021) pa dodatno nadgradi že predstavljene smernice in dodatno poudarja pomembnost prilagajanja situacije in orodij na posamezni projekt (PMI, 2021).

Strukturno se 7. izdaja PMBOK (PMI, 2021) razlikuje od 6. izdaje PMBOK (PMI, 2017). Primerjavo med njima kaže slika 1.

Slika 1: Primerjava 6. in 7. izdaje PMBOK



Vir: Prirčeno po PMI (2021).

Kombinacija poglavij Vodnik po znanju projektnega vodenja (angl. A Guide to the Project Management Body of Knowledge) in Standard za projektno vodenje (angl. The Standard for Project Management) z dodanimi prilogami predstavlja strukturo 6. izdaje PMBOK (PMI,

2017). V tej izdaji v delu Znanje projektnega vodenja obravnava predvsem področja znanja, ki se v 7. izdaji PMBOK (PMI, 2021) delno preoblikujejo v domene uspešnosti projekta (angl. project performance domains) znotraj isto imenovanega poglavja Vodnik po znanju projektnega vodenja. V drugem delu Standard za projektno vodenje pa 6. izdaja PMBOK (PMI, 2017) obravnava procese v projektu. Najnovejša 7. izdaja PMBOK (PMI, 2021) poleg domen uspešnosti projekta v delu Vodnik po znanju projektnega vodenja zajema tudi poglavje prilagoditev (angl. tailoring) in poglavja modelov (angl. models), metod (angl. methods) in dokumentacije (angl. artifacts), ki so vsebinsko podobna poglavju Standard za projektno vodenje iz 6. izdaje PMBOK (PMI, 2017).

Vsebinsko gledano 7. izdaja PMBOK (PMI, 2021) krovno zaobjame obstoječe smernice predhodnih PMBOK izdaj, katerih ne zamenjuje, ampak jih dodatno nadgradi. Razlaga o konceptih, ki jih lahko apliciramo na poljubno izbrane projekte. Hkrati prikaže tudi možnost apliciranja načel in domen na vse oblike projektnega vodenja, in sicer: vodenje po načinu življenjskega cikla (angl. predictive approach), agilno oziroma ponavljajoče vodenje (angl. iterative approach), v nekaterih virih tudi adaptivno vodenje (angl. adaptive approach) in hibridno vodenje projekta, ki je kombinacija prej omenjenih (PMI, 2021).

7. izdaja PMBOK (PMI, 2021) razlaga načela in domene uspešnosti projektov, ki pa so dejansko aktivnosti. Načela so osnove oziroma temelj, kako obravnavati določeno področje. Načela nas usmerjajo in razlagajo, kako se obnašati na določenem področju. Načela ne izključujejo nobenega načina vodenja projekta. Prav tako jih lahko uporabimo na vseh poslovnih področjih. Povedano drugače: ni pomembno, kaj je vsebina projekta, omenjena načela nas vedno lahko usmerjajo in kasneje oblikujejo naše aktivnosti na projektu. Vseh dvanajst načel je enakovrednih in med njimi ni vrstnega reda, so pa med seboj tesno povezana.

Drugi segment 7. izdaje PMBOK (PMI, 2021) so domene uspešnosti projektov (angl. projects performance domains). Tukaj govorimo že o konkretnih aktivnostih in dejanjih, ki jih izvedemo z namenom dostave vmesnega ali končnega rezultata oziroma dodane vrednosti na projektu. Tudi tukaj ni pravila, v kakšnem vrstnem redu se aktivnosti izvajajo, in tudi tukaj so aktivnosti tesno povezane ter se prepletajo tako v teoriji kot v praksi. Govorimo o ključnih aktivnostih, ki so potrebne za dostavo vmesnih rezultatov in končnega rezultata.

Treba je poudariti, da te aktivnosti niso procesi, kot jih opisujejo prejšnje izdaje vodnikov PMBOK, so pa vsebinsko podobne nekaterim procesom. Enako kot pri načelih tudi pri aktivnostih ni pomembno, kakšen način vodenja projekta uporabljamo. Aktivnosti so uporabne tako za projekte, vodene po pristopu življenjskega cikla, kot tudi za projekte, vodene po agilnem ali pa hibridnem pristopu. Ni pa nujno v vsakem projektu izvesti vseh aktivnosti. 7. izdaja PMBOK (PMI, 2021) predlaga, da vedno vzamemo tisto, kar potrebujemo za doseg vmesnih rezultatov, končnega rezultata in dodane vrednosti, kar je skladno s spodaj opisanim načelom prilagoditev (angl. tailoring).

Standard za projektno vodenje nam omogoči osnove razumevanja projektnega vodenja in osnove dostave končnih rezultatov na projektu. Standard lahko apliciramo na projekte ne glede na vrsto panoge, lokacijo, velikost ali pristop vodenja (PMI, 2021). Načela lahko reflektirajo moralne usmeritve, ni pa nujno, da jih. PMI-jev etični kodeks se navezuje na štiri vrednote, ki so bile identificirane kot najbolj pomembne pri projektne vodenju (PMI, 2021):

- odgovornost,
- spoštovanje,
- pravičnost,
- poštenje.

Načela, definirana v zadnji izdaji vodnika, so usklajena z etičnim kodeksom organizacije PMI (PMI, 2021). 7. izdaja PMBOK navaja 12 načel (PMI, 2021):

1. Skrbništvo (angl. stewardship): Pri tem načelu je pomembno, da pokažemo iskrenost in poštenost, da dokažemo, da smo vredni zaupanja ter da nam ni vseeno za projekt. Na projekt moramo gledati celostno in skrbeti za vse vidike (družbeni, finančni, tehnični itd.). Kot projektni vodja se moramo zavedati, da postavljamo zgled ostalim deležnikom. Mnoge poslovne šole učijo, da je v poslu potrebno izključiti čustva, vendar je tu ravno nasprotno. Načelo namreč govori, da nam mora biti kot projektne vodji za poslovni projekt mar tako, kot bi nam bilo mar za projekt v našem zasebnem življenju. Vsi se moramo čutiti odgovorne za rezultat projekta, saj bomo le tako vsi deležniki tudi ustrezno zavezani k izvedbi projekta in posledično bolj motivirani. Rezultat tega bo višja dodana vrednost končnega rezultata. Poleg poštenosti to načelo izpostavlja tudi upoštevanje zakonodaje ter izogibanje konfliktu interesov.
2. Ekipa, delovna/projektne skupine (angl. team): Načelo zagovarja ustvarjanje sodelujoče delovne skupine. Projektne skupine je običajno sestav več različnih profilov, ki skupaj dostavijo končni rezultat. Raznolikost profilov nam omogoča več različnih vpogledov na projekt in več možnih poti do zaključka projekta. Ni nujno, da so člani prijatelji, je pa nujno, da v skupini obstaja ustrezna organizacijska kultura, medsebojno spoštovanje in sodelovanje. Pomembno je definirati vloge in odgovornosti posameznikov v skupini. Prav tako je pomembno spodbujati timsko delo, saj skupine lahko doseže mnogo več kot posamezniki individualno. Težko je dostaviti dober končni izdelek z dodano vrednostjo za naročnika, če delovna skupina ni motivirana k temu in ne sodeluje in se ne podpira. V tem načelu je projektni vodja tisti, ki mora ustvariti ustrezno psihološko stanje in vzdušje v delovni skupini, da ta čuti povezanost in odgovornost za uspeh in neuspeh projekta. Pomembno je ozavestiti pripadnost skupini in omogočiti tesno ter predano sodelovanje članov projektne skupine.
3. Deležniki (angl. stakeholders): Deležniki so lahko notranji in zunanji. Lahko so prisotni od začetka do konca projekta, lahko pa samo določeno obdobje. Pomembno je, da imamo

kot projektni vodja ustrezno interakcijo in sodelovanje z vsemi deležniki. Nujno je razumevanje, da z deležniki ne smemo manipulirati, ampak jih moramo interaktivno vključevati v projekt, podajati informacije in od njih sprejemati informacije. Deležniki so pomembni, saj lahko na projekt vplivajo ali pozitivno, ali pa tudi negativno, če ne sodelujejo po planu in ne čutijo pripadnosti projektu. Projektni vodja mora spremljati stanje na projektu, da ustrezno zazna priložnosti ali tveganja ter ustrezno komunicira z deležniki in jih spodbudi oziroma usmeri v želeno smer s ciljem dostave vmesnega ali končnega produkta. Poznamo tudi indirektno deležnike (vlada, zakonodajne institucije), katerih se ravno tako moramo zavedati, saj lahko s svojimi ukrepi povzročijo negativni ali pozitivni učinek.

4. Dodana vrednost (angl. value): Za naročnika projekta je najbolj pomembna končna vrednost produkta ali procesa, ki je nastal tekom projekta, oziroma dodana vrednost, ki nastane znotraj projekta v vmesnih fazah. Dodana vrednost je lahko proces ali produkt. Projekt ima dodano vrednost, ko je končni produkt ali proces v uporabi, prinaša dobiček ali olajša delovne naloge oziroma optimizira delovne procese. Vrednost projekta prepozna naročnik oziroma končni uporabnik, kateremu je bil produkt v samem začetku namenjen. Dodana vrednost je lahko prepoznana že tekom projekta ali pa šele na koncu. Omenjeni načelo postavlja dodano vrednost v ospredje in zagovarja trditev, da je projekt, končan v dogovorjenem časovnem okvirju in v dogovorjenem stroškovnem okvirju, še vedno neuspešen projekt, če ta na koncu nima dodane vrednosti oziroma se produkt ali proces ne uporabljata.
5. Sistemsko ali celostno razmišljanje (angl. systems thinking): Mišljenje, da je projekt izoliran od okolja, je zmotno. Projekt ni izoliran mehurček, ampak je del kolesja v naši organizaciji in ekonomskem ter družbenem okolju. Projekt živi v določenem okolju in moramo se zavedati vplivov iz okolja ter interakcije z okoljem. Naloga projektne vodje je, da notranje in zunanje dejavnike iz okolja, ki vplivajo na projekt, prepozna in nanje reagira. Okolje lahko pozitivno ali negativno vpliva na projekt in njegov rezultat. To načelo poudarja predvsem upoštevanje dogajanja v okolju projekta in ustrezno odzivanje in prilagajanje na okolico. Okolje je pomembno, saj lahko pri močni spremembi v okolju določen projekt postane brezpredmeten oziroma zeleni rezultat projekta ni več ustrezen, konkurenčen ali optimalen, s čimer projekt izgubi svojo dodano vrednost. V tem primeru se ponovno zavemo načela pomembnosti dodane vrednosti. V primeru neuspešnega projekta tega predčasno zaključimo in ne izgubljammo virov. Druga možnost je projekt predrugačiti, kar pa že meji na v nadaljevanju razloženi načeli »spremembe« in »kompleksnosti«. Pomembno je zavedanje okolice, da projekt ne zgreši svojega cilja.
6. Voditeljstvo (angl. leadership): Voditeljstvo ali vodenje z zgledom je lahko prilagojeno individualni situaciji. Tukaj je pomembno, da vodja prvi nastopa v vlogi promotorja projekta, pozitivno postopa in motivira druge deležnike. Interes ali vodstvene kompetence lahko izrazi kdorkoli, ne le projektni vodja ali organizacijsko vodstvo oziroma avtoriteta. Pomembno je, da razlikujemo vodenje in avtoriteto, ki je

organizacijsko vodstvo oziroma management. Vloga vodje je povečati motivacijo, zavedanje in fokus deležnikov na projektu.

7. Prilagajanje sebi (angl. tailoring): Prilagajanje sebi pomeni, da stanje prilagodimo naši organizaciji in situaciji. Razumeti moramo, da isti pristop ne deluje za vse organizacije, niti ne za vse projekte znotraj ene organizacije. Vsaka situacija je unikatna in moramo se ji prilagoditi. Ni nam treba upoštevati in implementirati vsega, kar predlaga vodnik PMBOK, upoštevamo in implementiramo tisto, kar mi potrebujemo, da bi dobili dodano vrednost in dosegli cilj. Ključno je, da dobro razumemo našo situacijo, da lahko uporabimo prava orodja. Ena in edina ter najboljša pot ne obstaja, vsak projekt je unikatni in temu primerno se izbira orodja za izpeljavo projekta. Predvsem se orodja razlikujejo glede na tip projekta oziroma, ali gre za projekt, voden po pristopu življenjskega cikla ali po agilnem pristopu. Proces prilagajanja naj bo konstanten tekom celotnega projekta, saj bo le tako prilagajanje imelo svoj namen.
8. Kakovost (angl. quality): Pri načelu kakovosti moramo biti predvsem pozorni na izogibanje napakam. Zahteve morajo biti na začetku jasno definirane. Če so zahteve definirane, je rezultat merljiv. Pomembno je, da spremljamo že vmesne rezultate, da so ti dovolj dobri in brez odstopanj od pričakovanega. Projekt bo uspešno zaključen in bo imel dodano vrednost, če bodo komponente, ki sestavljajo rezultat projekta, kakovostne in pravilno združene v celoto. Zgodi se tudi, da kljub ustrezni kakovosti posameznih komponent oziroma delnih produktov projekt še vedno ne izpolni pričakovanj in nima dodane vrednosti za naročnika. Hitro se lahko zgodi, da zaidemo s prave poti. Še težje pa ostanemo na pravi poti in dosežemo začrtani cilj, če so že vmesni rezultati in s tem komponente, ki sestavljajo končni rezultat, slabe. S slabimi vhodnimi viri ne moremo dobiti dobrega izhodnega produkta, zato je nujno, da spremljamo kakovost delnih rezultatov že med samim projektom. Problematika se bolj kaže v primeru pristopa vodenja po življenjskem ciklu, medtem ko imamo v primeru agilnega vodenja malo več manevrskega prostora in lahko dovolj hitro prepoznano odstopanje še popravimo.
9. Kompleksnost (angl. complexity): Obvladovanje kompleksnosti sestoji iz obvladovanja človeškega obnašanja, interakcij z okoljem, negativnih presenečenj in dvoumnosti. Gre za reakcije na dogodke, na katere nimamo vpliva, takšen primer je pandemija Covid-19. Ne glede na to, kako učinkovito delovno skupino smo imeli – ko se je delo ustavilo, ker so se podjetja zaprla, smo obstali. To je primer, ko nimamo vpliva na kompleksnost in okolje, zato se je pomembno prilagoditi. Naša naloga je, da se prilagodimo na stanje in odreagiramo. Pomembno je, da ne podcenjujemo situacije, ampak se zavedamo njene kompleksnosti. Kompleksnost lahko do neke mere povezujemo tudi s tveganji.
10. Tveganja (angl. risk): Razmišljanje o obvladovanju tveganj je pomembno ne le na projektih, ampak v organizacijah na splošno. Načelo obvladovanja tveganj znotraj 7. izdaje PMBOK (PMI, 2021) opozarja, naj pazljivo spremljamo tveganja in priložnosti, ki lahko nastanejo znotraj projekta. Tveganja lahko razdelimo na negativna, ki so

grožnje, in pozitivna, ki so priložnosti za projekt. Pomembno je razumevanje, kaj je naša meja tveganja in kaj točno smo pripravljeni dopustiti, da bi zagotovili uspešno izvedbo projekta. Tudi tukaj lahko govorimo o dejavnikih, ki ali so pod našim nadzorom, ali niso, zato je ključno, da se ustrezno prilagodimo nastali situaciji. Definicija tveganj se čez čas lahko spreminja. Nekaj, kar nam danes mogoče predstavlja tveganje, nam čez nekaj let morda ne bo, in velja tudi obratno.

11. Prilagodljivost in odpornost (angl. adaptability & resiliency): Razumevanje obnašanja, povezanega s prilagodljivostjo in odpornostjo, je zelo pomembno, saj gre v obeh primerih za odziv na zunanji dejavnik, na katerega predhodno nismo imeli vpliva. Če je sprememba izven naše kontrole, nimamo druge rešitve kot se prilagoditi. Prilagodimo se najbolje na način, da se fokusiramo na končni rezultat in ne na način, kako bomo do njega prišli, saj je ta lahko po spremembi neuporaben in neprimeren. Prilagoditev je lažja, če je projektna skupina sestavljena iz več različnih profilov, saj tako zagotovimo diverzifikacijo idej in novih rešitev. Pomembno načelo je tudi odpornost, ki nam pokaže, kako močni smo kot projektna skupina in kako hitro in intenzivno se lahko odzovemo na spremembo. To se predvsem pokaže v situacijah, ko zaradi zunanjega dejavnika izgubimo celoten napredek, ki smo ga dosegli, potem pa je potrebno to nadoknaditi. Čas in intenzivnost, s katerima se odzovemo, je odpornost.

12. Sprememba (angl. change): Načelo spremembe nas uči, da se spremembam ne izogibamo, niti jih ne poskušamo kontrolirati ali ustaviti. Ključno je, da se nanje pripravimo, ker spremembe so edina stalnica. Pomembno je, da so vsi deležniki primerno ozaveščeni in pripravljeni na spremembo. Spremembe same po sebi niso lahke in ljudje k njim nismo nagnjeni, zato je nujno treba ozavestiti, da sprememba ni absolutno slaba. Dokler deležniki tega ne razumejo, lahko ne sodelujejo ali zavestno blokirajo spremembe in tako zavirajo napredek na projektu. Nujno je, da v stanju sprememb projektni vodja zagotovi okolje, v katerem se bodo deležniki počutili varne in bodo lažje sprejeli spremembo ter sodelovali pri ustvarjanju dodane vrednosti. Deležniki, ki se ne počutijo varne, ne delijo informacij in ne sodelujejo.

7. izdaja PMBOK navaja 8 domen uspešnosti projekta (PMI, 2021):

1. Deležniki (angl. stakeholders): Deležniki se pojavijo pri načelih in domenah. Glavna razlika je ta, da so načela samo splošne usmeritve, medtem ko domene uspešnosti projektov vsebujejo nabor kritičnih aktivnosti za doseg cilja. Gre za definicijo aktivnosti, ki kažejo, kako učinkovito sodelovati z deležniki in jih motivirati za uspešen zaključek projekta. Zelo pomembna sta komunikacija in razumevanje interesov posameznikov, da jih lahko ustrezno motiviramo.

2. Ekipa, delovna/projektna skupina (angl. team): Ekipa, delovna/projektna skupina opisuje aktivnosti, ki so potrebne za sodelovanje s projektno skupino in obvladovanje kriznih situacij, ki lahko nastanejo. Pomembno je, da se vzpostavi primerna kultura in

razumevanje, da so vsi deležniki soodgovorni za uspeh projekta. Vsebuje elemente čustvene inteligence, motivacije in kritičnega razmišljanja. Vloge in odgovornosti posameznikov v projektu morajo biti jasno opredeljene.

3. Pristop razvoja in življenjski krog (angl. development approach & life cycle): Pristop razvoja je domena, ki razlaga, na kakšen način se izvajajo aktivnosti glede na izbran pristop (pristop življenjskega cikla ali agilen pristop). Fokus je na frekvenci dostave rezultata, ki je lahko enkratna pri načinu življenjskega cikla ali večkratna pri agilnem pristopu. Projekt ima lahko enkratno ali večkratno dostavo rezultatov. Pristop življenjskega cikla je uporaben, ko so končne zahteve znane in definirane, medtem ko je agilen pristop bolj priporočljiv na projektih, pri katerih je višja stopnja negotovosti. Na izbiro pristopa vpliva več faktorjev, tudi tveganja, stabilnost, financiranje in inovativnost.
4. Planiranje (angl. planning): Domena narekuje aktivnosti, povezane s koordinacijo in organizacijo. Planiranje je zelo soodvisno z izbranim pristopom vodenja projekta (pristop življenjskega cikla ali agilen pristop). Zajema aktivnosti, povezane z ocenjevanjem obsega projekta, planiranjem časovnice in odobravanjem proračuna za projekt.
5. Projektno delo (angl. project work): Povzema aktivnosti, povezane z dejanskim delom in izvajanjem aktivnosti na projektu. Narekuje učenje na projektu in uporabo naučenega v izogib novim napakam, upravlja fizične vire in spremembe, do katerih pride tekom projekta. Gre za aktivnosti, ki zmanjšujejo nabor aktivnosti v delu in povečujejo nabor že končanih aktivnosti na projektu – torej aktivnosti za zapiranje odprtih nalog. Aktivnosti so povezane z obvladovanjem sprememb in s prilagajanjem aktivnosti na lastne potrebe (angl. tailoring).
6. Rezultat (angl. delivery): Povzema aktivnosti, povezane z dostavo rezultata in vmesnih rezultatov. Aktivnosti so močno povezane z načeli kakovosti in spremembe, rezultati so odvisni od izbranega načina vodenja. Pri pristopu življenjskega cikla dokaj kmalu v projektu vemo, kaj pričakovati kot končni rezultat, medtem ko pri agilnem pristopu tega ne moremo zagotoviti. Dodano vrednost oziroma rezultat vedno oceni naročnik projekta.
7. Merljivost (angl. measurement): Domena vključuje aktivnosti, povezane z merjenjem uspešnosti na projektu, da bi zagotovili prave rezultate v pravem času znotraj dogovorjenih finančnih omejitev. Pomembno je, da so cilji in naloge merljivi, saj se na podlagi teh meritev sprejemajo tudi odločitve managementa, kako s projektom nadaljevati.
8. Negotovost (angl. uncertainty): Domena negotovosti opisuje aktivnosti, nujne za obvladovanje kompleksnosti, tveganj in negotovosti in je direktno povezana z omenjenimi načeli. Gre za različne analize tveganj, zgodnje opazovanje okolja in

opozarjanje na tveganja, ki niso nujno negativna, lahko so tudi pozitivna in posledično predstavljajo priložnosti.

1.2 Usmeritve PRINCE2

PRINCE se je razvil iz predhodno obstoječega PROMPT II (angl. Project Resource Organisation Management Planning Techniques). PRINCE2 je že revidiran vodnik, ki je močno razširjen v Veliki Britaniji, kjer se je še posebej pogosto uporabljal ravno na področju informatike. PRINCE2 v polnem pomenu predstavlja projekte v nadzorovanem okolju (angl. Projects in Controlled Environments).

PRINCE2 je metodologija vodenja projektov, ki sloni na procesih in pomaga posamezniku razumeti osnovna znanja, ki jih uspešen projektni vodja potrebuje. Doslej obstaja 6 izdaj vodnika, pri čemer je 6. izdaja PRINCE2 (Axelos, 2017) najnovejša. V magistrskem delu zato preučujem to izdajo.

PRINCE2 (Axelos, 2017) navaja, da veliko organizacij zahteva certifikat iz PRINCE2 vodenja kot pogoj za zaposlitev projektnega vodje. Projektni vodje velikokrat povejo, da jim usmeritve PRINCE2 pomagajo pri vodenju projektov. V nadaljevanju predstavljam teoretske smernice PRINCE2 (Axelos, 2017). Vodnik zajema področja: načela, teme in procesi. Sloni na ideji, da v projektu vedno nastopata dva ključna deležnika:

- stranka, ki naroči, potrebuje in plača projekt ter
- dobavitelj, ki dostavi produkt projekta.

Pojmi, ki se pojavljajo v PRINCE2 (Axelos, 2017):

- Projekt: ustvari produkt.
- Poslovni uporabniki: uporabljajo produkte, ki nastanejo tekom projekta oziroma najkasneje v zaključku projekta.
- Sprememba: je rezultat uporabe novega produkta in nastane na nivoju poslovnih uporabnikov. Spremembe so lahko pozitivne, ki jih imenujemo koristi, ali negativne, ki jih vidimo kot posledice.

PRINCE2 navaja 7 načel (Axelos, 2017):

1. Konstantna upravičenost/smiselnost projekta (angl. continued business justification): PRINCE2 zahteva, da za vsakim projektom obstajata poslovna analiza in poslovni primer z dodano vrednostjo, ki upravičujeta in utemeljujeta obstoj projekta. Vodnik predvideva nastanek dokumenta, ki opiše celotno analizo poslovnih koristi, potek projekta, časovnico, finančni vidik in končne koristi. Če tak dokument ne nastane ali rezultat nima pozitivnega učinka, potem projekt ni upravičljiv. Dokument je uporaben tudi za kasnejšo revizijo projekta.

2. Definicija vlog in odgovornosti (angl. defined roles & responsibilities): Vodnik pravi, da moramo na projektu imeti definirane vloge in odgovornosti. Pojavijo se tri glavne vloge: sponzor, uporabnik in dobavitelj. Sponzor je odgovoren, da projekt na koncu prinese dodano vrednost. Uporabniki so ciljna skupina zaposlenih ali strank, katerim je nov produkt namenjen. Dobavitelj pa je organizacija ali skupina zaposlenih, ki nudi vire in znanja, da se projekt izvede. Pomembno je, da ljudje vedo, kaj delajo in zakaj delajo. Pri tej usmeritvi je pomembno, da v projektni skupini najdemo naročnika projekta, naprednega uporabnika produkta, naprednega dobavitelja, skrbnika interesov deležnikov, pooblaščenca za spremembe, projektne vodje, podporno administrativno skupino za projektne vodje in vodje sodelujočih podskupin na projektu.
3. Osredotočenost na produkte (angl. focus on products): Po vodniku moramo pri produktih že na začetku paziti, da so produkti natančno opisani, saj je to osnova za celoten projekt. To načelo se osredotoča na zagotovitev vseh komponent in virov, potrebnih za izdelavo produktov. Namen načela je, da se jasno definira uporabniške zahteve in potrebe, da bi produkti imeli dodano vrednost in bili v uporabi. Stremimo k temu, da so produkti definirani čimbolj natančno in čim hitreje.
4. Učenje iz izkušenj (angl. learn from experience): Načelo predlaga, da se učimo iz preteklih izkušenj. Lahko se učimo iz preteklih projektov ali znotraj trenutnega projekta in naučeno uporabimo za boljše delovanje v nadaljevanju projekta, je pa vsak projekt unikaten in se pri vsakem lahko česa naučimo. PRINCE2 spodbuja, da preučimo podobne izvedene projekte v organizaciji in se iz njih poskusimo česa naučiti in uporabiti v novem projektu. Naučene lekcije naj bi se zapisale v dokument naučenih lekcij, da je gradivo uporabno tudi v bodoče.
5. Obvladuj eskalacije (angl. manage by exception): Obvladovanje eskalacij predstavlja načelo, ki razlaga obvladovanje poročanja višjemu managementu, ki je velikokrat tudi sponzor projekta. Gre za usmeritev, da se management obvešča samo v primerih, ko gre za večja nedovoljena odstopanja, ki jih PRINCE2 poimenuje izjeme (angl. exception). Ta odstopanja so večja od dovoljenih dogovorjenih odstopanj. Načelo definira šest področij: čas, stroški, obseg projekta, kakovost, tveganja in koristi.
6. Vodi po fazah (angl. manage by stages): Načelo nalaga, da projekt razdelimo v obvladljive faze ali tako imenovane faze managementa. Projekt po smernicah PRINCE2 je planiran, nadzorovan in voden v fazah. Na koncu vsake faze se naredi pregled izvedenega napredka, primerjavo z že obstoječo poslovno analizo in plan za naslednjo fazo. V primeru zaznanih odstopanj od začetnega cilja se v tej točki, ki ji rečemo tudi kontrolna točka, prilagodi plan projekta. Projekt razdelimo v lažje obvladljive faze in omogočimo večji nadzor. Dodatne koristi dobimo z naslova hitrejšega prilagajanja na trenutno stanje v projektu.

7. Prilagodi projekt danemu okolju (angl. tailor to suit the project environment): Načelo prilagajanja je proces definiranja učinkovitega pristopa k projektu z namenom doseganja maksimalne kontrole nad projektom z minimalno administracijo. Pri tem moramo upoštevati okoliščine projekta, kot so: velikost, okolje, kompleksnost, pomembnost, kapacitete in tveganje. To načelo je najtežje implementirati, posebno brez predhodnih izkušenj v projektnem vodenju.

Teme nam povejo, kaj moramo razumeti, in te teme se naslavlja ves čas projekta čez vse procese. Tema se lahko pojavi v več procesih tekom projekta. Lahko rečemo, da nas teme usmerjajo na poslovnih področjih. PRINCE2 navaja 7 tem (Axelos, 2017):

1. Poslovni primer (angl. business case) se začne na začetku in se razvija med projektom. Odgovarjamo si na vprašanje »zakaj?«. Na začetku je to okvirna poslovna analiza, ki gre tekom procesov v detajlno analizo in v razširjen poslovni primer. Poslovni primer se dopolnjuje v teku projekta. Predstavlja nastanek dokumenta, ki nas vodi čez projekt in iz katerega se kasneje lahko učimo.
2. Organiziranost (angl. organization) je področje, kjer si odgovarjamo na vprašanje »kdo?«. Govori o različnih tipih ljudi, ki jih na projektu potrebujemo. Glavne vloge, ki se pojavljajo, so sponzor, projektni vodja in vodja podskupine.
3. Kakovost (angl. quality), ki jo upoštevamo v vseh procesih in si odgovarjamo na vprašanje »kaj?«. Ključno je, da je kakovost že od samega začetka na čim višjem nivoju. Bolj kot bo celotno delo kakovostno, bolj bo kakovosten končni produkt. Pri tem moramo vedno imeti določene merljive kriterije, s katerimi spremljamo stanje.
4. Pri načrtovanju (angl. plans) si odgovarjamo na vprašanja »kako, koliko, kdaj?«. Projektni načrt je projektni plan, ki mu moramo slediti, da pridemo do produkta. Plan prilagodimo opisu (zahtevam, željam) in kakovosti produkta. Pripravimo časovnico in oceno stroškov. Implementiramo tudi kontrolne točke, v katerih kontroliramo stanje in po potrebi prilagajamo plan.
5. Tveganja (angl. risk) so trenutki, ko si odgovarjamo na vprašanje »kaj če?«. Govorimo o nečem, kar ni sigurno in ima lahko učinek na končni produkt. Paziti moramo na besede in besedne zveze »morda, lahko, možno je«. To so besede, ki kažejo na tveganja. Niso to edine besede, ampak te imajo negativen prizvok. Težava ali ovira je nekaj, kar že vnaprej vemo, da se bo z gotovostjo zgodilo in na kar mora biti projektna skupina pozorna.
6. Spremembe (angl. change) so trenutek, ko si odgovarjamo na vprašanje »na kaj vpliva?«. S tem se soočamo, ko dobimo zahtevo za spremembo, moramo pa ugotoviti, kako sprememba vpliva na projekt, razumeti učinek (pozitiven ali negativen) in obvladati spremembo oziroma se odzvati na njo.

7. Napredek (angl. progress) je stanje, ko si odgovarjamo na vprašanje »kje smo zdaj, kam gremo, ali je v redu, da nadaljujemo?«. V spremljavi napredka govorimo tudi o poročanju od vodje delovne skupine do projektne vodje in poročanju od projektne vodje do sponzorjev projekta. Nastopi tudi dokument »poročilo«, ki je namenjen obveščanju in ne vsebuje samo napredka, ampak tudi odstopanja.

V vodniku PRINCE2 se pojavi tudi koncept procesov (Axelos, 2017). Procesi strukturirajo projekt. Dajejo nam splošno usmeritev priporočanega vrstnega reda, se pa lahko vrstni red in ponavljanje procesov znotraj projektov razlikujejo glede na okolje in situacijo, v kateri projekt obstaja. PRINCE2 predvideva, da v projektu nastopata stranka oziroma naročnik in dobavitelj, ki sta tudi iniciatorja projekta. PRINCE2 navaja 7 procesov (Axelos, 2017):

1. Vodenje oziroma odobravanje projekta (angl. directing a project) povzema pomembne odločitve od začetka projekta do njegovega zaključka. Ta postopek je namenjen projektному odboru in ne povzema vsakodnevnega vodenja projektne vodje. Projektni odbor (sponzorji) upravlja in spremlja odločitve preko poročil in nadzoruje preko številnih točk odločanja. Ključni procesi projektne odbora so razdeljeni na štiri glavna področja:
 - začetek projekta,
 - točke odločitev (predvsem vezano na odobritev dodatnih sredstev),
 - ad-hoc usmerjanje (spremljanje napredka, svetovanje in usmerjanje, odzivanje na izjemne situacije),
 - zaključek projekta.
2. Vzpostavitev projekta (angl. starting up a project) je proces, v katerem želimo razumeti, o čem gre projekt in kdo so sodelujoči deležniki. V tem procesu se pripravi poslovna analiza, na podlagi katere začnemo projekt. Poslovno analizo, ki kasneje preraste v poslovni primer, potrebujemo, da bi razbrali aktivnosti in nominirali profile zaposlenih, ki jih potrebujemo, ali celo razmišljamo o zunanjem izvajalcu. V tej fazi preverimo, ali ima projekt dovolj koristi. Zadnji korak je začetek projekta. Proces je tesno povezan s temama »poslovni primer« in »organiziranost«.
3. Začetek projekta (angl. initiating a project) je proces, ki je tudi tesno povezan s temama »poslovni primer« in »organiziranost«. V tem procesu želimo doseči še večjo zavezanost k projektu, definiramo strategije, ki so specifične za posamezni projekt, in nominiramo sodelujoče. Definiramo, kaj so kontrolne točke. Pojavi se tudi tema »tveganja«. Vprašanje kakovosti se pojavi v tem procesu in tudi v vseh ostalih. Začne se tudi projektni plan. V tem procesu delamo bolj detajlno analizo poslovnega primera in bodočega produkta.
4. Točke odločitve ali korak odločitve (angl. managing stage boundary) je proces, v katerem se projektному odboru poroča vse informacije, ki so ključne za odločitev, ali s

projektom nadaljujemo, ali prilagodimo plan, ali celo zaključimo projekt. Proces je povezan s temo, ki govori o načrtovanju.

5. Kontrolna točka (angl. controlling a stage) je proces, ki ni namenjen projektnemu odboru, ampak projektnemu vodji. Proces zajema pridobivanje aktualnih statusov, nadzor aktivnosti, sledenje načrtom, obvladovanje nepričakovanih aktivnosti in tveganj. Proces se povezuje s temama »načrtovanje« in »obvladovanje sprememb«.
6. Nadziranje dostave produkta (angl. managing product delivery) je proces, v katerem deluje projektni vodja in je tesno povezan s temami »načrtovanje«, »obvladovanje sprememb« in »napredek«. Cilj tega procesa je, da sodelujoči dostavijo načrtovane produkte z dogovorjeno kakovostjo v dogovorjenem času.
7. Zaključek projekta (angl. closing a project) je ponovno proces, v katerem večinoma deluje projektni vodja. Gre za zbiranje in zaključevanje dokumentacije, na podlagi katere projektni odbor uradno zaključi projekt. Proces se lahko zgodi po dostavi planiranega produkta ali pred tem, če ugotovimo, da produkta ne moremo dostaviti, ali ugotovimo, da projekt ni več smiseln in koristen. V tem procesu tudi zberemo »naučene lekcije« in jih združimo v dokument, ki je kasneje na voljo v izobraževalne namene.

Segment, ki ga še obravnava PRINCE2 (Axelos, 2017), je prilagajanje okoliščinam (angl. tailoring to the environment). Prilagajanje okoliščinam je obvezno, medtem ko se načela naj ne bi prilagajala. Prilagajamo lahko procese. Prilagajamo lahko teme glede na to, kakšne tehnike so na voljo znotraj smernic PRINCE2. Vloge so lahko združene ali razdeljene brez težav. Orodja za managiranje so lahko kombinirana ali razdeljena, odvisno od tega, kaj delovni skupini bolj ustreza. Terminologija se lahko spreminja glede na vrsto organizacije. Projektni vodja je odgovoren za evidentiranje prilagajanja projekta na izbrano okolje.

1.3 Primerjava pristopa življenjskega cikla in agilnega pristopa

V nadaljevanju opišem dva pristopa vodenja projektov razvoja informacijsko programskih rešitev. Pristop življenjskega cikla je prediktivni pristop, imenovan tudi slapovni model (angl. waterfall ali predictive approach). Agilen pristop je adaptiven pristop (angl. agile ali adaptive approach), ki se je razvil kot odziv na pomanjkljivosti pristopa življenjskega cikla predvsem z vidika odziva na spremembe.

Tako pristop življenjskega cikla kot agilen pristop imata svoje prednosti in slabosti v primerjavi z različnimi značilnostmi projekta. Pri izbiri pristopa je treba ravnati previdno, pri čemer je treba upoštevati tako značilnosti projekta kot tudi značilnosti organizacijskega okolja, možno pa je kombinirati oba pristopa za posamezen projekt in znotraj enotne metodologije, pri čemer je treba pretehtati, kdaj je kateri pristop bolj uporabiti. Pomembno je upoštevati, da mora biti metodologija prilagojena projektu in ne obratno (Špundak, 2014).

Čeprav je agilen pristop začel postajati standardni pristop pri izvajanju projektov programske opreme, več organizacij trenutno uporablja prediktivni pristop, ker preprosto deluje in ima dokazane rezultate. Pri uporabi tega pristopa se vodje počutijo udobno, saj vedo, da je vse obsežno dokumentirano in da obstaja centraliziran proces odločanja, ki zmanjšuje človeške napake (Fagarasan, Popa, Pisla & Cristea, 2021)

1.3.1 Pristop življenjskega cikla

Kot že uvodoma povedano, je pričakovano, da ima vsak projekt začetek, konec in vmesne faze, ki so podobne, ampak ne nujno v vseh projektih enake. Pri projektih po pristopu življenjskega cikla oziroma slapovnem modelu je vodilo, da se vsaka faza zgodi samo enkrat in se v predhodne faze ne vračamo.

Pristop življenjskega cikla je najstarejši pristop projektnega vodenja. Angleški izraz »waterfall« v kontekstu managiranja projektov v literaturi prvič omenita Bell in Thayer (1976), idejno zasnovo oziroma poenostavljen pristop prve razlage najpogostejših faz pristopa življenjskega cikla pa prvi razlaga Royce (1970). Večina avtorjev pristop življenjskega cikla razlaga na enak način kot Kerzner (2009), ki trdi, da ima vsak projekt ali produkt tudi faze življenjskega cikla, ki si sledijo po spodnjem vrstnem redu:

1. Zasnova, v kateri se izpostavi idejo in naredi poslovno analizo.
2. Planiranje, določanje resursov, aktivnosti in časovnice.
3. Testiranje produkta oziroma nadgradnje.
4. Implementacija produkta oziroma začetek uporabe v produkcijskem okolju.
5. Zaključek projekta, ko vse aktivnosti uradno zaključimo in uredimo vso dokumentacijo, ki jo predamo naročniku.

Pristop življenjskega cikla se je izkazal kot ne dovolj odziven na hitro spreminjajoče se zahteve in ekonomske situacije.

1.3.2 Agilen pristop

Iz potrebe po boljši odzivnosti na potrebe institucij se agilen pristop začne razvijati ravno na področju IT. Manifest agilnosti (Agile Manifesto, 2001) je produkt 17 razvijalcev, ki so želeli ustvariti pristop, ki bo bolj odziven na spremembe in osredotočen na stranko in njene potrebe. Agilne metode razvoja programske opreme so nastale kot odgovor na iskanje rešitve za visoko stopnjo tveganja pri samem razvoju takšnih projektov, kršitev dogovorjenih časovnih rokov, nefleksibilnost projektov, netočno načrtovanje izvedbe celotnega razvojnega procesa in prekoračitev stroškov, namenjenih za določen razvoj (Cmerešek, 2015).

Agilnost je sposobnost ustvarjanja in odzivanja na spremembe. To je način, kako se soočiti z negotovim in turbulentnim okoljem in na koncu tudi uspeti. V resnici gre za razmišljanje

o tem, kako lahko razumemo, kaj se dogaja v okolju, v katerem smo danes, ugotovimo, s kakšno negotovostjo se soočamo, in ugotovimo, kako se lahko temu prilagajamo, ko gremo naprej. Agilni razvoj programske opreme je krovni izraz za nabor okvirov in praks, ki temeljijo na vrednotah in načelih, izraženih v Manifestu agilnosti za razvoj programske opreme in 12 načelih, ki stojijo za njim. Ko se razvoja programske opreme lotimo na določen način, je na splošno dobro, da živimo po teh vrednotah in načelih ter jih uporabimo za pomoč pri odkrivanju pravih stvari glede na naš poseben kontekst. Odkrivamo boljše načine razvoja programske opreme tako, da jo razvijamo, in pri tem pomagamo tudi drugim. Naše vrednote pri tem postanejo (Agile Manifesto, 2001):

- posamezniki in interakcije pred procesi in orodji,
- delujoča programska oprema pred vseobsežno dokumentacijo,
- sodelovanje s stranko pred pogodbenimi pogajanja,
- odziv na spremembe pred togim sledenjem načrtom.

Z drugimi besedami, četudi cenimo dejavnike na desni, vseeno bolj cenimo tiste na levi (Agile Manifesto, 2001).

Agilen pristop sledi naslednjim 12 načelom (Agile Alliance, 2001):

1. Naša najvišja prioriteta je zadovoljiti stranko z zgodnjo in konstantno dostavo dodane vrednosti na področju programske opreme.
2. Sprejemamo spremembe zahtev, celo v poznih fazah razvoja. Agilni procesi obrnejo tovrstne spremembe v prid konkurenčnosti naše stranke.
3. Delujočo programsko opremo izdajamo pogosto, znotraj obdobja od nekaj tednov do nekaj mesecev, s preferenco po krajšem časovnem okvirju.
4. Poslovni uporabniki in razvijalci morajo skozi celoten projekt sodelovati na dnevni ravni.
5. Projekte gradimo z motiviranimi posamezniki. Omogočimo jim delovno okolje, nudimo podporo in jim zaupamo, da bodo svoje delo opravili.
6. Najboljša in najučinkovitejša metoda izmenjave informacij razvojni ekipi in znotraj ekipe same je pogovor iz oči v oči.
7. Delujoča programska oprema je primarno merilo napredka.
8. Agilni procesi promovirajo trajnostni razvoj. Sponzorji, razvijalci in uporabniki morajo biti zmožni konstantnega tempa za nedoločen čas.
9. Nenehna težnja k tehnični odličnosti in dobremu načrtovanju izboljša agilnost.
10. Preprostost – umetnost zmanjševanja količine nepotrebne dela – je bistvena.
11. Najboljše arhitekture, zahteve in načrti izhajajo iz tistih ekip, ki so samoorganizirane.
12. V rednih časovnih intervalih ekipa naredi refleksijo in išče načine, kako postati učinkovitejša, nato pa prilagodi svoje delovanje glede na ugotovitve.

Ena stvar, ki loči agilen od drugih pristopov k razvoju programske opreme, je osredotočenost na ljudi, ki opravljajo delo, in na to, kako sodelujejo. Rešitve se razvijajo s sodelovanjem

med samoorganizirajočimi med-divizijskimi ekipami, ki uporabljajo ustrezne prakse za svoj kontekst (Agile Alliance, 2001). Pristopi, ki jih razumemo pod oznako »agilno« (Planview, 2021):

- SCRUM,
- Extreme Programming (XP),
- Lean Software Development,
- Kanban,
- Crystal,
- Feature-Driven Development (FDD),
- Dynamic Systems Development Method (DSDM).

Agile Alliance (2001) navaja 7 konceptov agilnosti:

1. Uporabniška zgodba (angl. user stories): Po pogovorih s stranko ali lastnikom izdelka delovna skupina razdeli delo, ki ga je treba opraviti, na funkcionalne prirastke, imenovane »uporabniške zgodbe«. Pričakuje se, da bo vsaka uporabniška zgodba prispevala k vrednosti celotnega produkta.
2. Dnevni sestanki (angl. daily meetings): Vsak dan ob isti uri se delovna skupina sestane, da bi se vsi seznanili z informacijami, ki so bistvenega pomena za koordinacijo in nadaljevanje dela. Vsak član skupine na kratko opiše dokončane naloge in vse ovire, s katerimi se sooča z namenom, da se ovire razreši.
3. Tipični uporabniki (angl. personas): Ko projekt to zahteva, na primer, ko je uporabniška izkušnja glavni dejavnik pri rezultatih projekta, delovna skupina izdelava podrobne, izmišljene biografije potencialnih uporabnikov bodočega produkta, ki jih imenujemo »tipični uporabniki«.
4. Skupina (angl. team): V agilnem smislu je majhna skupina ljudi, dodeljenih istemu projektu ali delovni skupini, skoraj vsi za polni delovni čas.
5. Postopni razvoj (angl. incremental development): Skoraj vse agilne skupine dajejo prednost strategiji postopnega razvoja. V kontekstu agilnega to pomeni, da je vsaka naslednja različica produkta uporabna in vsaka različica nadgrajuje prejšnjo različico z dodajanjem uporabniku vidne in uporabne funkcionalnosti.
6. Iterativni razvoj (angl. iterative development): Agilni projekti so iterativni, če namenoma omogočajo »ponavljanje« dejavnosti razvoja programske opreme in morebitno »ponovno pregledovanje« istih delovnih produktov.
7. Retrospektiva mejnika (angl. milestone retrospective): Ko je projekt že nekaj časa v teku ali ob koncu projekta, vsi stalni člani skupine (ne samo razvijalci) vložijo od enega do treh dni v podrobno analizo pomembnih dogodkov projekta.

2 ZAKONODAJNO IN POSLOVNO OSNOVANI INFORMACIJSKI PROJEKTI

Preučevana finančna institucija (v nadaljevanju Institucija) je v tujem lastništvu, ki posluje tudi na slovenskem finančnem trgu. Nudi bogat nabor storitev za posameznike in podjetja, ki želijo varčevati, investirati ali pa potrebujejo samo denarno posojilo. V želji napredka in ugajanja strankam je Institucija dodobra razvila tudi zaledno poslovanje in podporo lastni poslovni mreži. Institucija deluje pod okriljem matičnega podjetja s sedežem v tujini (v nadaljevanju Skupina), s čimer je dolžna izpolnjevati vse zahteve, ki jih določi Skupina. Vse, kar določi Skupina, se obravnava kot zakonodajna zahteva z najvišjo prioriteto.

2.1 Zasnova raziskave in metodologija

2.1.1 Temeljna teza in hipoteze

Temeljna teza magistrskega dela je, da med zakonodajno in poslovno osnovanimi projekti v finančni instituciji obstajajo ključne razlike. Primeri iz prakse namreč kažejo, da so zakonodajno osnovani projekti nujni in se morajo izvesti ne glede na ostale prioritete in potrebe institucije, medtem ko poslovno osnovani projekti niso toliko nujni, ampak prej močno zaželeni za boljšo poslovno uspešnost in je pri njihovi izvedbi nekoliko več maneverskega prostora.

Domnevam, da obstaja bistvena razlika pri nominaciji človeških resursov in dodeljevanju finančnih sredstev ter da se zakonodajno osnovani projekti prioritizirajo pred poslovno osnovanimi projekti. Prav tako domnevam, da se zakonodajno osnovani projekti izvedejo vedno do dogovorjenega končnega roka, medtem ko se pri poslovno osnovanih projektih dogovorjeni končni rok lahko zamakne. Poleg tega domnevam, da sta pri zakonodajnih projektih vedno prisotna časovni pritisk in kadrovska podhranjenost, kar lahko privede do začasnih rešitev, ki sicer zadostijo zakonodaji, niso pa najbolj optimalne. Kakovost izvedbe bi tako lahko bila celo boljša pri poslovnih projektih, pri katerih takšnega časovnega pritiska ni. Domnevam tudi, da so zakonodajno osnovani projekti v načinu izvedbe tudi bolj robustni oziroma manj agilni v primerjavi s poslovno osnovanimi projekti.

2.1.2 Raziskovalna vprašanja

Da bi preverila zgoraj zapisane hipoteze, v magistrskem delu skušam prek preučevanja dela oziroma organiziranosti v finančni instituciji odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšni so načini nominacije človeških resursov in dodeljevanja finančnih sredstev znotraj zakonodajno oziroma poslovno osnovanih projektov?
- Kateri projekti imajo višjo prioriteto?

- Ali se projekti vedno izvedejo do primarno dogovorjenega končnega roka?
- Ali je kakovost izvedbe povezana z naravo projekta?
- Kateri so načini izvedbe projekta pri zakonodajno oziroma poslovno osnovanih projektih?

2.1.3 Metodologija

V magistrskem delu sem uporabila kombinacijo kvalitativnih in kvantitativnih metod. Z analizo sekundarnih virov sem preučila študije primerov v obstoječi literaturi. Z metodo opazovanja z udeležbo sem analizirala potek dveh projektov v izbrani finančni instituciji. Z izvedbo strukturiranih intervjujev sem pridobila mnenja udeležencev pri izbranih projektih.

2.2 Management informacijskih projektov: študije objavljenih primerov

Spodaj predstavljam 6 primerov iz literature s področja razvoja informacijsko programske opreme, ki so bile izvedene na področju treh vedno bolj povezanih panog, in sicer bančništva, zavarovalništva in informacijsko komunikacijske tehnologije.

Thesing, Feldmann in Burchardt (2021) opisujejo prediktivni in adaptivni pristop ter razlagajo, kaj so koristi, razlike in omejitve obeh pristopov z vidika udeleženca na projektu. V raziskavi predstavijo model, ki temelji na upoštevanih kriterijih, vezanih na projekt z namenom lažjega odločanja za izbrani pristop. Posebej izpostavljeni kriteriji so obseg projekta, časovnica, stroški, okolje organizacije in karakteristike projektne skupine. Prispevek raziskave je predvsem v kreiranju odločitvenega modela. Raziskava kaže, da bo v primeru izbire hibridnega pristopa izdelan model pokazal, katere elemente vzamemo iz predikativnega pristopa in katere iz adaptivnega, da bo pristop kar je možno prilagojen izbranemu projektu. Thesing, Feldmann in Burchardt (2021) podpirajo miselnost, da vsak projekt obravnavamo kot edinstven in iz pristopov vzamemo tisto, kar izbrani projekt potrebuje.

Fagarasan, Popa, Pisla in Cristea (2021) preučujejo prediktivni in adaptivni pristop na projektih, orientiranih na razvoj programske opreme. Cilj raziskave je bil analizirati agilen pristop kot možno izbiro na področju projektov razvoja programske opreme. Osredotočajo se na pristopa SCRUM in Kanban, ki sta kritično ocenjena z vidika napovedovanja razvoja, uporabnosti in kompleksnosti. V praksi se mnogokrat pojavi hibridni pristop, ki je dejansko kombinacija SCRUM in Kanban pristopa. V raziskavi razložijo, da se v praksi pojavlja tudi kombinacija pristopa življenjskega cikla in agilnega pristopa, in sicer pristop življenjskega cikla v samem začetku projekta, planiranju in zahtevah, agilen pristop pa v fazi ponavljanja testiranja in dostave v produkcijo. V raziskavi se je kot najbolj predvidljiv in uporaben ter jasen izkazal SCRUM, ker omogoča pogosto uvajanje sprememb v produkcijo in odziv na kompleksne probleme. Ne glede na rezultat pa Fagarasan, Popa, Pisla in Cristea (2021)

poudarjajo, da so vsi pristopi in metodologije dejansko smernice in vodila, ki delujejo, če jih uporabljamo le na pravih projektih oziroma jih znamo prilagoditi svojemu projektu.

Andrei, Casu-Pop, Gheorghe in Boianciu (2019) podobno preučujejo obstoječe možnosti prediktivnega in adaptivnega pristopa k vodenju projekta, predstavijo oba pristopa ter ugotavljajo, kateri je najprimernejši za razvoj programske opreme. Analizo so izvedli preko anketiranja s fokusom na SCRUM, Kanban in pristop življenjskega cikla. Njihova raziskava kaže, da se pristop življenjskega cikla bolje obnese v manjših projektih, pri katerih sodeluje manj kot deset ljudi in traja manj kot šest mesecev. Andrei, Casu-Pop, Gheorghe in Boianciu (2019) ugotavljajo, da ni enotne rešitve, ki bi bila ustrezna za vse projekte. Posledično predlagajo pristop življenjskega cikla v primerih, ko so zahteve dobro poznane in definirane, in katerega od agilnih pristopov, ko zahteve niso dovolj jasne in se pričakuje več testiranja, izboljšav in prenosa razvoja v produkcijo. Med agilnimi pristopi se je kot najbolj priljubljen izkazal SCRUM.

Mokhtar in Khayyat (2022) v študiji primera primerjata pristop življenjskega cikla in agilen pristop v primeru zavarovalnice. V tem primeru se raziskovalci in končni uporabniki strinjajo, da ima agilen pristop večjo dodano vrednost v primerjavi s pristopom življenjskega cikla. Agilen pristop je prepoznan kot bolj primeren z vidika projektnega vodje v različnih projektih znotraj zavarovalništva. Mokhtar in Khayyat (2022) predlagata celo, da se dele agilnega pristopa uvede tudi v delovne procese.

Indriasari, Prabowo, Lumban Gaol in Purwandari (2022) v svoji raziskavi preučujejo agilen razvoj programske opreme na primeru digitalnega bančništva s poudarkom na uspešnosti inovacij v digitalnem bančništvu. Na podlagi pregleda literature in izvedenih anket sklenejo, da je v bančni panogi možno vpeljati dizajnersko razmišljanje (angl. design thinking), soustvarjanje (angl. co-creation) in agilen razvoj programske opreme v enem skupnem pristopu k vodenju projektov z namenom povečanja digitalnih inovacij. Pri tem opozarjajo na področja, katerim je potrebno nameniti več pozornosti, saj je od teh odvisen končni uspeh. Gre za področja tehnologije, organizacije, procesov, ljudi in okolja. Indriasari, Prabowo, Lumban Gaol in Purwandari (2022) zaključijo, da kombinacija dizajnerskega razmišljanja, soustvarjanja in agilnega razvoja programske opreme velja kot smernica oziroma vodilo, pri čemer na posameznem projektu ni nujno upoštevati vseh elementov, ampak kar projekt potrebuje.

Danes organizacije zahtevajo boljšo izrabo podatkov in analitike za podporo svojim poslovnim odločitvam. Moč interneta in spremembe poslovnih trendov so zagotovile splošen izraz za podatkovno analitiko – angl. big data. Da bi se organizacije lahko s tem spopadle in izkoristile vrednost dostopa do teh podatkov, nimajo druge izbire kot zagotoviti implementacijo in delovanje ustreznih sistemov. Vendar tradicionalne metode niso učinkovite za spreminjajoče se poslovne potrebe organizacij. Dolgo obdobje med začetkom projekta in začetkom delovanja v produkciji povzroči vrzel med začetnim načrtom rešitve in dejanskimi zahtevami uporabnikov na koncu projekta (Kisielnicki & Misiak, 2017).

Kisielnicki in Misiak (2017) v svoji raziskavi analizirata pristop življenjskega cikla in agilen pristop na primerih projektov vpeljave poslovne inteligence (angl. business intelligence) v treh različnih organizacijah (področje telekomunikacij in finančne panoge). V vseh primerih se izkaže, da je agilen pristop bolj učinkovit z vidika hitreje dostave produkta v produkcijo in začetka izkoriščanja njegovih koristi ter posledično zmanjševanja stroškov in večanja poslovnih prihodkov. Velika korist se izkaže z vidika uporabnikov in njihovega zadovoljstva, saj so bili v sam razvoj bolj vpleteni in so produkt dobili v uporabo mnogo prej kot v primeru razvoja po pristopu življenjskega cikla. Uporabniki so poročali tudi o boljši kakovosti podatkov, predvidoma z naslova večkratnega manjšega testiranja, ki je bilo prenešeno v produkcijo po vsakem testiranju in popravku, brez čakanja na večji prenos v produkcijo. Kisielnicki in Misiak (2017) ugotavljata koristi in boljši doprinos tudi s stališča tesnega sodelovanja projektne skupine, kar nas zopet vrne k načelu osredotočanja na človeške vire in odnose, ki ga predstavlja agilen pristop.

Ugotavljam, da Thesing, Feldmann in Burchardt (2021), Andrei, Casu-Pop, Gheorghe in Boianuiu (2019), Mokhtar in Khayyat (2022) in Kisielnicki in Misiak (2017) razlagajo in primerjajo pristop življenjskega cikla in agilen pristop. Fagarasan, Popa, Pisla in Cristea (2021) ter Indriasari, Prabowo, Lumban Gaol in Purwandari (2022) po drugi strani že v začetku izhajajo s stališča, da je agilen pristop učinkovitejši. Ugotavljam tudi, da Thesing, Feldmann in Burchardt (2021), Fagarasan, Popa, Pisla in Cristea (2021) ter Indriasari, Prabowo, Lumban Gaol in Purwandari (2022) obravnavajo tudi idejo hibridnega pristopa, ki je kombinacija prediktivnega in adaptivnega pristopa. Opažam, da se v primeru hibridnega pristopa pojavita tudi kombinacija SCRUM in Kanban (Fagarasan, Popa, Pisla & Cristea, 2021) ter kombinacija dizajnersko razmišljanje (angl. design thinking), soustvarjanje (angl. co-creation) in agilen razvoj programske opreme v enem skupnem pristopu (Indriasari, Prabowo, Lumban Gaol & Purwandari, 2022).

Večina avtorjev sklene, da vidijo agilen pristop kot primernejši, medtem ko Andrei, Casu-Pop, Gheorghe in Boianuiu (2019) ocenijo agilen pristop za bolj primerne le za velike projekte, medtem ko za manjše in kratkotrajne projekte priporočajo prediktivni pristop oziroma pristop življenjskega cikla. Vsem avtorjem je skupno, da so vsi pristopi samo smernice za vodenje projekta, pri tem pa poudarjajo, da za vsak projekt vzamemo tisto, kar deluje v izbrani situaciji. Enotnega pravila za uspeh vseh projektov ni.

2.3 Analiza preučevanih projektov

Kot kažejo moje izkušnje dela v finančni instituciji, je področje projektne managementa v praksi zelo razvito in se še razvija. V magistrskem delu preučujem delo na enem zakonodajno osnovanem projektu (v nadaljevanju ZOP) in enem poslovno osnovanem projektu (v nadaljevanju POP) na področju informatike, in sicer analiziram management konkretnih projektov v primerjavi s priporočenimi praksami. Projekta sta bila izvedena pod managementom zaposlenih znotraj oddelka IT.

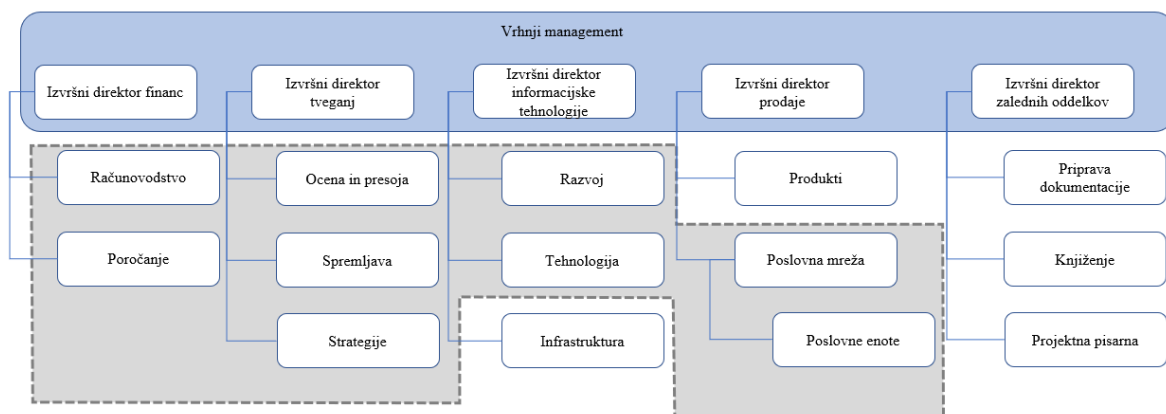
V Instituciji obstaja oddelek, ki pokriva vodenje projektov (v nadaljevanju Projektna pisarna), ki je specializiran za projektni management in razpolaga z vsemi potrebnimi znanji. Projektna pisarna je zadolžena za managiranje projektov, zaradi specifičnosti razvoja pa sta se preučevana projekta izvajala pod managementom zaposlenih v IT. Posledično se lahko pojavi vprašanje, ali sta bila zaradi morebitnega pomanjkanja specifičnega znanja o projektnem managementu projekta izpeljana optimalno in ali obstaja še prostor za izboljšave.

Pomembno je tudi poudariti, da primera na splošno ne odražata dela Projektne pisarne niti projektnih politik znotraj opazovane Institucije.

2.3.1 Zakonodajno osnovani projekti

ZOP so tisti, ki jih predpiše Skupina, Evropska centralna banka (v nadaljevanju ECB), Evropski bančni organ (angl. European Banking Authority, v nadaljevanju EBA) ali BS. Preučevani ZOP bazira na zakonodaji, ki jo predpisuje EBA in je usklajena z ECB. Kot kaže slika 2, ZOP zajema več področij, in sicer finance, tveganja, zaledne pisarne za podporo poslovanju in posredno tudi prodajo (svetovalce v prodaji), zaradi česar je bilo smiselno določiti projektno skupino.

Slika 2: Struktura zakonodajno osnovanega projekta



Vir: lastno delo.

Predmetno poročanje nadzornim organom in managementu se je do zdaj izvajalo ročno oziroma pol avtomatizirano in je bilo časovno potratno. Z dodajanjem ključnih polj na aplikacijah, razširjanjem polj v glavnem sistemu in implementacijo potrebnih metodologij za izvedbo kalkulacij smo skoraj v celoti dosegli avtomatizacijo poročanja, večjo natančnost in skladnost z zakonodajo. Sprememba pravil poslovanja, ki so posledica implementirane zakonodaje, v zadnjem koraku vpliva tudi na svetovalce v prodaji, ki delajo s stranko. Prodaja je bila torej vpletena posredno in je čutila predvsem končni učinek projekta.

2.3.1.1 Osnovni podatki o zakonodajno osnovanem projektu oziroma obstoječe stanje

Uredba BCBS 239 (Basel Committee on Banking Supervision, 2013) je postala osnova za vse nadaljnje predelave poročevalskih informacijskih sistemov in postavljanje popolnoma novih informacijskih sistemov, namenjenih poročanju nadzornim organom, zato je tudi primarna osnova za obravnavani ZOP. Skupina je sprejela odločitev, da pravila uredbe implementira v svoje poročevalske informacijske sisteme, v vhodne aplikacije (aplikacije, v katere zaposleni vnašajo podatke, ki se kasneje prenesejo v glavni sistem) in v vse podporne aplikacije (v nadaljevanju PA), ki ustvarjajo vhodne podatke ali dodatne podatke za poročanje. V PA so že nekateri vneseni in preračunani podatki iz vhodnih aplikacij in glavnega sistema, vendar zaradi poslovnih razlogov niso zadostni in podporna aplikacija izračuna dodatne podatke na podlagi vnesenih dodatnih parametrov. Uredba BCBS 239 (Basel Committee on Banking Supervision, 2013) je na prvi pogled usmerjena na področje tveganj, vendar z vidika Institucije zajema tako področja tveganj kot tudi področja financ, zalednih pisarn in v manjšem delu tudi prodaje.

Sledil je ZOP predelave poročil, ki vsebinsko govori predvsem o predelavi indikatorjev tveganj in njihovemu poenotenju med vsemi državami Evropske unije in finančnimi institucijami, ki se pojavljajo na trgu finančnih institucij. Poleg očitno izpostavljenih indikatorjev, povezanih s tveganji, pa regulativa vpliva tudi na izključno finančno področje (poročanje nadzornim organom), zaledne pisarne in obdelavo podatkov ter na koncu procesa direktno na prodajo novih produktov kreditiranja obstoječim in novim strankam, tako fizičnim kot pravnim osebam.

V Instituciji se je omenjeno poročanje do zdaj izvajalo ročno oziroma pol avtomatizirano, ker ni bilo eksplicitno regulirano in zahtevano avtomatizirano ali strukturirano. Priprava samih poročil je bila v določenih delih časovno potratna, v določenih pa zelo učinkovita. Celotno poročanje je bilo prilagojeno na lastne potrebe Institucije. Zaradi standardizacije strukture poročil za vse članice poročanja in avtomatizacije poročil so se zgodile spremembe predvsem z vidika kreiranja in končne oblike poročil. Zahtevane so bile vnaprej definirane strukture poročil in kontrole poročanih podatkov znotraj oddanih poročil, ki so enotne za vse finančne institucije. Sledile so tudi spremembe z vidika vsebine, definirani so bili vhodni podatki teh poročil, metodologije izračunov podatkov in priprave poročil.

Zaradi zajema toliko vsebinsko različnih področij je bilo smiselno uvesti centralno vodenje dopolnitve informacijskih sistemov oziroma projekt s tem namenom. Zaradi same specifične vsebine je vrhnji management Institucije želel, da vodenje projekta prevzame oddelek IT, saj je večina sprememb tehnično zelo zahtevnih.

2.3.1.2 Informatizacija procesov kot učinek zakonodajno osnovanega projekta

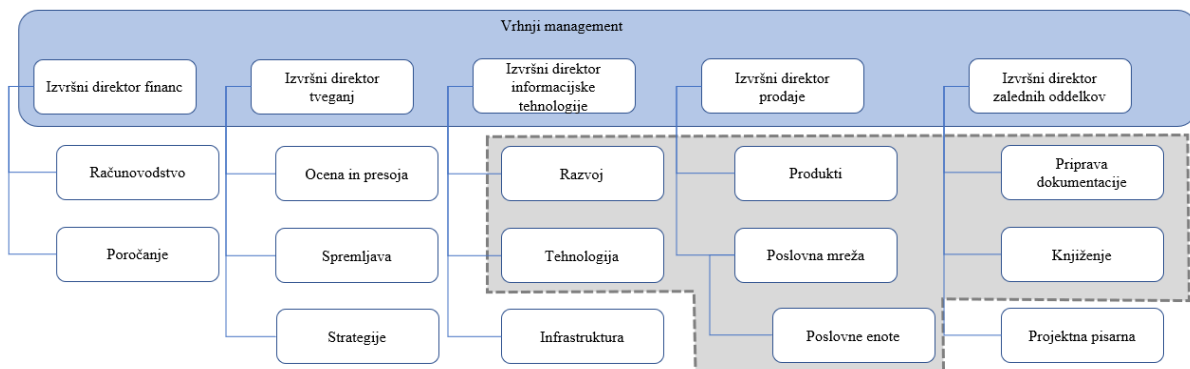
Z dodajanjem ključnih polj na vhodnih aplikacijah, razširjanjem in dodajanjem polj v glavnem sistemu in implementacijo potrebnih metodologij za izvedbo kalkulacij smo skoraj

v celoti dosegli avtomatizacijo poročanja, večjo natančnost in skladnost z zakonodajo. Implementiran je bil set procedur z namenom kontrole vhodnih in izhodnih podatkov za zaznavanje odstopanj in spremljavo trendov. Končni cilj teh sprememb je bila avtomatizirana priprava poročil s čim manj ročnih popravkov in sprememb ter z ustrezno kontrolo podatkov. Dosegli smo poenoteno poročanje in enotno obravnavo strank na celotnem finančnem trgu. V primeru, da se vseeno pojavi potreba po ročnem popravku podatkov, mora biti ta popravek ustrezno dokumentiran, pregledan in odobren s strani pooblaščenih organov znotraj Institucije in šele nato ročno popravljen v sistemu z ustrezno oznako ročnega popravka in komentarjem s pojasnilom. Tak popravek se zazna tudi v PA, ki je bila tudi tekom razvoja ustrezno prilagojena. Tako se izognemo tudi napakam v interpretaciji poročevalskih metodologij in potencialnim zlonamernim manipulacijam rezultatov, ki so poročani nadzornim organom in na voljo zunanjim investitorjem ter delničarjem in širši javnosti.

2.3.2 Poslovno osnovani projekti

Poslovno osnovani projekti (POP) se v Instituciji največkrat izvajajo zaradi optimizacije delovnih procesov in niso nujno povezani z zakonodajo oziroma z namenom direktnega izpolnjevanja zakonodaje. Kot kaže slika 3, POP zajema naslednja področja dela: prodaja (produktni specialisti in svetovalci v prodaji) zaledna pisarna za podporo poslovanju (priprava pogodb in knjiženje pogodb) in tehnologiji iz enote IT.

Slika 3: Struktura poslovno osnovanega projekta



Vir: lastno delo.

Glavni cilj POP v Instituciji je običajno implementacija novih produktov za stranke, optimizacija procesa ali izboljšanje uporabniške izkušnje. Dodatni cilj konkretnega POP v Instituciji je bil pridobiti čim več prihodka na izbranem produktu za pravne osebe, z drugimi besedami razviti produkt, ki je ugoden za pravne osebe in se bo dobro prodajal (v nadaljevanju Subvencioniran produkt). Delovna skupina je bila zasnovana drugače in je tokrat obsegala produktne specialiste iz prodajne mreže, svetovalce v prodaji in zaledne pisarne (oddelke IT in podporo poslovni mreži). Tudi v tem primeru projekta je za dosego

končnega cilja nujnih toliko različnih deležnikov, da je formacija projekta optimalen pristop. Posle bi bilo namreč možno izvajati tudi brez dopolnitve aplikacij, vendar bi bilo to organizacijsko gledano neučinkovito in precej bolj zamudno za končno stranko. Največji doprinos razvoja sta dopolnjeni aplikaciji, ki omogočata vnos vseh potrebnih podatkov, da se posel izpelje kar se da hitro, učinkovito in s čim manj ročnih aktivnosti.

2.3.2.1 Osnovni podatki o poslovno osnovanem projektu oziroma obstoječe stanje

POP je projekt, ki je nastal zaradi pridobivanja novih strank in povečave obsega poslovanja z že obstoječimi strankami. Ciljna stranka je posamična pravna oseba, ki bi potrebovala financiranje za širitev posla, vzdrževanje lastnine ali začasno financiranje obratovalnih stroškov zaradi različnih razlogov: lahko zaradi trenutno zmanjšanega obsega dela in prihodkov, lahko zaradi Covid-19 razmer in razglašene epidemije, lahko zaradi drugih različnih razlogov, ki so upravičljivi po oceni finančne institucije in skladni s pogoji subvencioniranja gospodarstva. Gre za črpanje evropskih sredstev za pomoč gospodarstvu in posledično ugodnejše financiranje za pravne osebe.

Omenjeni projekt ima že predhodno implementirana pravila v aplikaciji za delo s stranko (v nadaljevanju ADS), ki se z dodajanjem novega produkta ne bodo spremenila. Prav tako že obstaja aplikacija za procesiranje podobnih poslov v zalednem oddelku, in sicer aplikacija za kreiranje dokumentov v podpornih oddelkih (v nadaljevanju AKDPO). ADS velja kot vhodna aplikacija in vstopna točka podatkov za vnos v glavni sistem, AKDPO velja kot aplikacija za pripravo dokumentacije za sklenitev posla in osnovo za knjiženje v glavni sistem.

Pogoj za implementacijo razvoja je poznavanje pogojev za subvencioniranje posla, ki je v domeni produktnih specialistov. Omenjene pogoje se implementira v vse aplikacije ADS, AKDPO in glavni sistem. Implementacija je primarno odgovornost informacijskih tehnologov. Zaradi pomanjkanja znanja o medsebojnem povezovanju aplikacij in sistemov, kar je vezano na isti delovni proces oziroma tip posla na nivoju Institucije, je bilo smiselno, da vodenje projekta in razvoja aplikacij prevzame informacijski tehnolog, ki potem nastopa v vlogi tehnologa in hkrati projektne vodje.

2.3.2.2 Informatizacija procesov kot učinek poslovno osnovanega projekta

Z dodajanjem novih pogojev na vhodu v aplikaciji ADS, razširjanjem in dodajanjem polj v aplikaciji AKDPO in razširjanjem mapirne tabele v glavnem sistemu smo omogočili vpeljavo dodatnih pogojev za procesiranje novih subvencioniranih poslov za gospodarstvo oziroma pravne osebe, ki nastopajo v gospodarski panogi in izpolnjujejo pogoje subvencioniranja. Poskrbeli smo, da je postal vnos vhodnih podatkov standardiziran z uporabo spustnih menijev in izbirnih gumbov v aplikaciji ADS. Izpis te aplikacije je osnova za kreiranje dokumentacije znotraj AKDPO aplikacije. AKDPO kreira vso potrebno

dokumentacijo za dokončanje posla s stranko in ustrezne temeljnice za knjiženje v glavni sistem. AKDPO, ADS in glavni sistem imajo implementirane tudi kontrole, ki preprečujejo vnos praznih polj in neveljavnih vrednosti.

3 UGOTOVITVE

V nadaljevanju predstavljam ugotovitve analize preučevanih primerov na podlagi analize sekundarnih virov, opazovanja z udeležbo in pridobljenih odgovorov v anketi.

3.1 Izsledki analize sekundarnih virov

Kot že izpostavljeno v poglavju študij objavljenih primerov, večina avtorjev razlaga in primerja pristop življenjskega cikla in agilen pristop, medtem ko dva že v začetku izhajata iz stališča, da je agilen pristop učinkovitejši. Če te ugotovitve primerjamo s preučeno teorijo in smernicami, vidimo direktno povezavo z vodnikoma PMBOK (PMI, 2021) in PRINCE2 (Axelos, 2017), ki ju sicer Institucija formalno ne uporablja. Večkrat se tudi pojavlja ideja hibridnega pristopa, ki je največkrat kombinacija prediktivnega in adaptivnega pristopa. V primeru hibridnega pristopa se pojavi tudi kombinacija SCRUM in Kanban (velikokrat najdeno kot SCRUMBAN). V petih od šestih primerov avtorji ocenjujejo, da je primernejši agilen pristop, medtem ko Andrei, Casu-Pop, Gheorghe in Boianuiu (2019) agilen pristop razumejo kot bolj primerne le za velike projekte, za manjše in kratkotrajne projekte pa priporočajo prediktivni oziroma pristop življenjskega cikla. Vsem avtorjem je skupno stališče, da so vsi pristopi samo smernice za vodenje projekta, pri tem pa poudarjajo, da za vsak projekt vzamemo tisto, kar deluje v izbrani situaciji. Ugotovitve so podobne smernicam PMBOK (PMI, 2021) in PRINCE2 (Axelos, 2017), zato v nadaljevanju primerjam izbrana projekta z obema vodnikoma.

Veynberg, Moiseev in Sakharova (2020) predlagajo, da v primeru potrebe po podrobnem opisu številnih izjemno uporabnih orodij in metod, ki bodo pomagala pri boljšem upravljanju izbranega projekta, uporabimo smernice PMBOK. Če pa je potrebno, da metodologija projektnega vodenja pomaga pri sprejemanju projektne odločitve, razmeroma preprost procesni model PRINCE2 jasno definira, katere odločitve o projektne vodenju je treba sprejeti, kdo jih mora sprejeti in kdaj je čas za to.

3.2 Izsledki opazovanja z udeležbo

3.2.1 Prednosti in slabosti preučevanih projektov v praksi

V nadaljevanju predstavljam opažene prednosti in slabosti preučevanih projektov, pri čemer izhajam iz ugotovitev opazovanja poteka projektov s hkratno udeležbo na obeh projektih.

3.2.1.1 Prednosti in slabosti zakonodajno osnovanega projekta

Prednosti:

- Visoka prioriteta projekta je bila prepoznana s strani vrhnjega managementa, ker so projekt prioritizirali na vseh udeleženi področjih enako visoko.
- V primerjavi s poslovnimi projekti je imel zakonodajni projekt višjo prioriteto na nivoju Institucije, ker ob neizpolnjevanju zakonodaje obstaja možnost izgube licence za poslovanje.
- Nominacija kadrov se je zgodila po načelu od zgoraj navzdol (angl. top-down), iz česar sledi, da je bil nominiran senior kader z izkušnjami v vseh enotah, razen kadar ni šlo drugače. Bolj izkušen kader je bil izbran zaradi zmanjševanja tveganj za neuspeh implementacije.
- Zaradi visoke prioritizacije projekta je bila odobritev finančnih sredstev za razvoj pridobljena lažje kot v primerih razvoja z nižjo prioriteto, ker je zahteva zakonodajna in implementacija novosti nujna.

Slabosti:

- Zelo strogo začrtan cilj s končnim rezultatom, kar pomeni, da pri delu nismo mogli biti kreativni, implementacija je bila rigidna in določena z zakonom.
- Ni bilo prostora za alternativne rešitve, končna rešitev je morala biti skladna z zakonodajo. To pomeni, da ko smo na primer med delom zaznali potencialno boljše rešitve, jih nismo smeli implementirati, saj je bil končni rezultat pred-določen z zakonodajo.
- Končna rešitev ni bila nujno optimalna rešitev, nujno je bilo le, da zadosti zahtevam zakonodaje.
- Časovni pritisk in omejitve z določenim rokom vpeljave, ki je bil zapisan v zakonu in enak za vse finančne institucije. To pomeni, da optimalni delovni proces lahko ni implementiran do zakonodajnega roka, ampak šele kasneje, ko čas to dopušča.
- Projekt in razvoj sta se večinoma izvajala po pristopu življenjskega cikla. To pomeni, da so se morebitne pomanjkljivosti zaznale šele kasneje v projektu in se niso reševale sproti, kot se običajno pri agilnem pristopu, pri katerem je več svobode.

3.2.1.2 Prednosti in slabosti poslovno osnovanega projekta

Prednosti:

- Definiran končni cilj, ki ga je določila Institucija in ne nadzorni organ, kar pomeni, da so končne odločitve skladne s poslovnimi praksami, željami in potrebami Institucije.
- Prostor za izboljšave in dodatno optimizacijo procesa, ko se je izkazala potreba po dodatni optimizaciji, ker časovno nismo bili tako striktno omejeni. Tveganje za poslovno škodo zaradi neupoštevanja rokov je bilo manjše.

- Projekt, končan v dogovorjenem roku, je bil sicer zaželen scenarij, vendar smo za razliko od ZOP imeli možnost podaljšati trajanje projekta in povečati kakovost izvedbe oziroma optimizirati delovni proces in aplikaciji.
- Projekt in razvoj programske opreme sta bila izvedena po agilnem načinu, kar pomeni, da smo se po posameznih sprintih že naučili iz napak in razvoj ustrezno dopolnili.

Slabosti:

- Prepoznana prioriteta projekta ni bila enaka v vseh divizijah, vrhnji management ni bil usklajen glede prioritete. Zgodi se, da bo nekdo popolnoma predan delu za projekt, nekdo drug pa bo imel druge prioritete in ne bo delal na aktivnostih, vezanih na izbran projekt.
- V primerjavi z ZOP je imel poslovni projekt nižjo prioriteto na nivoju Institucije in se je posledično aktivno delo vseh udeležencev na projektu začelo kasneje, kot bi se lahko.
- Nominacija kadrov se ni zgodila od zgoraj navzdol (angl. top down) v vseh divizijah, zato so bili na nekaterih področjih nominirani junior sodelavci. Junior sodelavci imajo namreč manj izkušenj in znanja.
- Pomanjkanje strokovnih izkušenj je rezultiralo v ponovitvah iteracij posameznih faz (sprintov) v razvoju in posledično v zamiku končnega prenosa v produkcijo.
- Odobritev finančnih sredstev ni bila samoumevna, potrebna je bila argumentacija in prikaz po razvoju pridobljenih koristi.

3.2.2 Primerjava preučevanih projektov s smernicami PMBOK

V nadaljevanju predstavljam primerjavo preučevanih projektov z vidika upoštevanja PMBOK (2021) načel. Izhajam iz ugotovitev opazovanja poteka projektov s hkratno udeležbo na obeh projektih.

Skrbnišтво (angl. stewardship): Na ZOP je bilo zaznati zavzetost vseh sodelujočih na projektu. Vsi v projektni skupini so se zavedali pomembnosti projekta in hkrati motivirali drug drugega za sodelovanje. Projekt so vzeli za svojega in maksimalno prispevali h končnemu rezultatu. Na POP je bila zavzetost zaposlenih prisotna, vendar manj izrazita v primerjavi z ZOP.

Ekipa, delovna/projektna skupina (angl. team): Delovna skupina na ZOP je bila usklajena. Vsi udeleženci so razumeli svoje vloge in izpolnjevali svoje naloge. Velikokrat je bilo zaznано produktivno sodelovanje med udeleženci, tudi na netipičnih področjih, in sodelovanje med različnimi profili, ki sicer ni bilo pričakovano. Tudi na POP so udeleženci razumeli svoje vloge in naloge, je bilo pa medsebojnega sodelovanja bistveno manj. Predvidevam, da je razlika nastala zaradi zavedanja pomembnosti uspeha projekta na ZOP in posledično večje motiviranosti za doseg cilja in večje pripadnosti skupini.

Deležniki (angl. stakeholders): Na obeh projektih smo imeli notranje, zunanje ter indirektno deležnike. Tudi v tej točki opažam boljše sodelovanje in večjo povezanost na ZOP, za kar

menim, da je pričakovano glede na odnos posameznih notranjih deležnikov in stopnjo motiviranosti ter pripadnosti k projektu.

Dodana vrednost (angl. value): Naročnik ZOP je ocenil, da je bil želeni produkt dostavljen pravočasno in dovolj kakovostno, da smo zadostili zakonodajnim zahtevam in uspešno oddali poročila. Dodana vrednost na koncu projekta je bila prepoznana. Tudi na POP je naročnik ocenil, da je končni produkt zadostil poslovnim potrebam, kljub malenkost prepozni dostavi. Produkt je bil vseeno dostavljen dovolj zgodaj, da se ga je lahko tržilo, s čimer smo dosegli primarni cilj in začetek ROI.

Sistemske ali celostno razmišljanje (angl. systems thinking): Na ZOP je bilo okolje tisto, ki je že v začetku povzročilo in narekovalo spremembo, ki se je odrazila kot projekt. Produkt projekta je moral biti natančno usklajen z zahtevami okolja. Končni produkt je bil ustrezen, poročanje se izvaja redno in pravilno, iz česar sklepamo, da je projektna skupina razmišljala celostno in se ustrezno odzivala na okolje, v katerem deluje. Na POP je bilo zaznano zavedanje celostnega razmišljanja že v samem začetku. Potreba po produktu je bila odziv na potrebe okolja. Kljub kasnejši dostavi v produkcijo to ni povzročilo večje izgube dobička, zato je bil projekt vseeno definiran kot uspešen z dodano vrednostjo.

Voditeljstvo (angl. leadership): Pri načelu vodenja z zgledom menim, da se ZOP in POP razlikujeta. Na ZOP je bilo zaznano zavedanje načela vodenja z zgledom, medtem ko na POP tega nisem zaznala. Na POP sem opazila pomanjkanje vodenja z zgledom, pomanjkanje motiviranosti in pomanjkanje zavedanja pomembnosti produkta za Institucijo na ravni celotne projektne skupine. Menim, da pomanjkanje vodenja z zgledom izhaja iz nižje prioritizacije projekta in večje udeležbe istega kadra na višje prioritiziranem projektu v istem časovnem obdobju.

Prilagajanje sebi (angl. tailoring): Načelo prilagajanja sebi smo upoštevali predvsem pri izbiri pristopa. Večina dela na ZOP je bila izvedena po pristopu življenjskega cikla, vsebinske zahteve so bile jasno določene že na začetku projekta in agilnega pristopa je bilo zelo malo. Na POP je bilo definirano, kaj želimo kot končno rešitev, medtem ko pot do tja ni bila jasno definirana. Projektna skupina je delovala bolj po agilnem pristopu kot po pristopu življenjskega cikla, saj so se zahteve spreminjale tekom testiranja. Na ta način smo ugotavljali, kaj je najboljša ali vsaj optimalna rešitev. Na obeh projektih smo torej vzeli tisto, kar nam je v izbrani situaciji najbolj ustrezalo.

Kakovost (angl. quality): Pomembnosti kakovosti ZOP smo se dobro zavedali. Kljub temu, da so bile zahteve jasno znane, je bilo tekom faze testiranja kar nekaj iteracij, da smo dosegli želeno kakovost podatkov. Tudi na POP je bila kakovost razvoja pomembna, vendar zaradi narave aplikacije bistveno manj kritična kot na ZOP. Zaradi ohlapne časovne omejitve ali, mogoče boljše, ne tako stroge časovne omejitve kot na ZOP, smo si na POP lahko privoščili daljše testiranje in več izboljšav do točke, ko je bila kakovost razvoja na dovolj visokem nivoju.

Kompleksnost (angl. complexity): Menim, da smo se na ZOP dobro odzivali na okolje in razumeli njegovo kompleksnost. Na POP bi bilo zavedanje kompleksnosti okolja lahko na višji ravni. Menim, da pomanjkanje tega zavedanja izhaja iz nerazumevanja dodane vrednosti produkta, posledično nižje prioritiziranega projekta na nivoju institucije.

Tveganja (angl. risk): Na ZOP so bila tveganja dobro obvladovana. Menim, da so bila zaznana in poročana dovolj hitro, da smo se na njih lahko odzvali, prilagodili in jih mitigirali. Na POP menim, da tveganje prepozne dostave na trg ni bilo dobro obvladovano. Na projektu je obstajalo zavedanje o zamudi na posameznih fazah, vendar Institucija ni sprejela odločitev, da bi to zamudo zmanjšali. Pomanjkanje mitigacije prepozne dostave povezujem z nepoznavanjem pomembnosti oziroma oportunitetne škode, ki je nastala s kasnejšo dostavo produkta na trg. Situacija je direktno povezana s prioritizacijo projekta v Instituciji v primerjavi z drugimi projekti.

Prilagodljivost in odpornost (angl. adaptability & resiliency): Menim, da se je skupina na ZOP dobro odzivala na spremembe. V primerjavi z ZOP se je POP izkazala slabše in menim, da obstaja prostor za izboljšave prilagodljivosti na okolje in spremenjene dejavnike.

Sprememba (angl. change): Problematike nezavedanja ali nesprejemanja spremembe na ZOP nisem zaznala, projektni skupini je bilo razumljivo, da je sprememba nujna in neizogibna in kot tako so jo tudi sprejeli. Na POP je sprememba vpeljave novega produkta pomenila tudi spremembo delovnega procesa. Sprememba delovnega procesa pa je direktno vplivala na zaposlene, ki niso v popolnosti razumeli pomembnosti produkta, so težje sprejemali novosti in nove delovne procese. Tudi tukaj menim, da problem izhaja iz nezavedanja pomembnosti razvoja produkta ali nezavedanja pomembnosti posla.

V nadaljevanju sledi primerjava ZOP in POP z vidika upoštevanja PMBOK domen uspešnosti projekta.

Deležniki (angl. stakeholders): Ocenjujem, da sta bili komunikacija in vsebina komunikacije na ZOP ustrezni. Sodelovanje je bilo korektno. Po drugi strani ocenjujem, da sta bili komunikacija in vsebina komunikacije na POP pomanjkljivi in obstaja prostor za izboljšave, medtem ko sodelovanje ocenjujem kot korektno.

Ekipa, delovna/projektna skupina (angl. team): Menim, da je bila skupina ZOP ustrezno ozaveščena in motivirana, da je dosegala dobre rezultate kljub vsebinsko zahtevnemu področju in kratkim rokom implementacije. Po drugi strani se zdi, da skupina POP ni bila dovolj motivirana za doseganje končnega cilja. Pomanjkanje motivacije povezujem s pomanjkanjem razumevanja končnega cilja in vpliva na uspešnost poslovanja Institucije.

Pristop razvoja in življenjski krog (angl. development approach & life cycle): Za ZOP ocenjujem, da je bil v celoti izveden po načelu življenjskega cikla. Edini fazi, ki sta se pojavljali večkrat, sta testiranje in razvoj, pa ne zaradi spreminjajočih se zahtev, vendar zaradi doseganja pravega nivoja kakovosti podatkov. Za POP ocenjujem, da je bil v celoti

izveden po agilnem pristopu. Zahteve so bile okvirno znane od začetka, veliko pa smo se naučili med razvojem in faze ponavljali ter funkcionalnost spreminjali, da se je kar najbolj prilegala končnemu zelenemu produktu.

Načrtovanje (angl. plans): Na ZOP smo imeli pristop planiranja in koordiniranja kot ga predpisuje prediktiven pristop. Začeli smo z detajlno analizo sprememb. Zahteve, stroški in časovnica so bili dorečeni na začetku. Uskladitvene sestanke smo izvajali enkrat tedensko, po potrebi pa smo imeli dodatne delavnice z razvijalci in naročnikom. Na POP smo bili bolj agilni. Zahteve na začetku niso bile dovolj natančno definirane, zato točna poraba časa ni bila znana in posledično dostava končnega produkta ni bila v zelenem roku dostave. Analiza ni bila detajlno izvedena že na samem začetku, zato več sprememb v nadaljnjih fazah.

Projektno delo (angl. project work): Menim, da smo na ZOP upoštevali lastnosti projektne delo kot jih razlaga PMBOK v sklopu domen uspešnosti projekta. Projekt je bil razdeljen na različne faze in aktivnosti. Aktivnosti smo uspešno zaključevali do samega zaključka projekta. Ciljali smo na zaključek vseh aktivnosti, ki smo jih na začetku definirali kot pomembne za dostavo končnega produkta. Menim, da smo tudi na POP upoštevali lastnosti projektne delo kot jih razlaga PMBOK v sklopu domen uspešnosti projekta. Projekt je bil razdeljen na različne faze in aktivnosti. Zaključevanje aktivnosti je bilo pogojeno z dostavljenim rezultatom v posamezni fazi. Aktivnost ni bila zaključena dokler nismo dosegli zelene kakovosti.

Rezultat (angl. delivery): Ocenjujem, da je bila dostava razvoja produkta na ZOP uspešna, kar je direktno povezano z dobro izraženimi zahtevami, dobrim vodenjem projekta, kakovostno izvedbo vseh aktivnosti in obvladovanjem sprememb in tveganj. Če pa se naslonimo na teorijo projektne vodnje, projekt ni bil uspešen, saj dostava končnega produkta ni bila v primarno dogovorjenem finančnem okvirju. Tudi na POP je bila dostava produkta uspešna, saj je produkt izpolnil naročnikova pričakovanja. Če pa se naslonimo na teorijo projektne vodnje, projekt ni bil uspešen, saj dostava končnega produkta ni bila v dogovorjenem terminskem planu.

Merljivost (angl. measurement): Aktivnosti merljivosti so se izvajale na ZOP. Kakovost končnega produkta smo preverjali že v fazi testiranja z uporabo vnaprej definiranih kontrol v informacijskem sistemu nadzornega organa. Odstopanja so bila kvalitativno in kvantitativno nadzorovana in pred začetkom produkcije odpravljena. Dostava produkta je bila v dogovorjenem terminskem planu, kakovost končnega produkta je bila sprejemljiva, stroškovni okvir pa rahlo presežen. Aktivnosti merljivosti so se izvajale tudi na POP, vendar pa zaradi začetnih negotovosti in ne dovolj jasnih zahtev projekt ni bil izveden v dogovorjenem terminskem planu ter z dogovorjenimi stroški, smo pa dosegli kakovost aplikacije in produkta, ki je bila optimalna za zaposlene in stranke.

Negotovost (angl. uncertainty): Na ZOP smo se lotili analize negotovosti že v samem začetku projekta. Lahko bi rekli, da smo bili vnaprej pripravljeni oziroma smo izhajali iz

pozicije izločitve tveganj oziroma obvladovanja tveganj, ker ta direktno ogrožajo dostavo končnega produkta. V primeru POP pa tveganj nismo obravnavali na enak način že v samem začetku, ampak na bolj splošnem nivoju. Ocenjujem, da so tveganja, stopnja izraženih zahtev in kakovost končnega produkta direktno povezane. Menim, da bi v primeru bolj detajlne analize na začetku lahko boljše definirali naročniške zahteve, vezane na potrebe trga in strank, ter posledično boljše obvladovali negotovosti in se kakšni celo izognili.

3.2.3 Primerjava preučevanih projektov s smernicami PRINCE2

V nadaljevanju na podlagi opazovanja z udeležbo primerjam preučevana projekta z vidika upoštevanja smernic PRINCE2 (Axelos, 2017).

Konstantna upravičenost/smiselnost projekta (angl. continued business justification): V primeru ZOP smo izvedli detajlno analizo potreb, koristi in tveganj. Glede na lastnost projekta, da gre za zakonodajno spremembo, je izvedba projekta in razvoja nujna ne glede na rezultat poslovnega primera, saj je tveganje, ki nastane ob neizpolnjevanju zakonodaje, preveliko. Na POP je bila izvedena poslovna analiza, vendar na precej splošnem nivoju brez točno določenih detajlov. Poslovni primer ni bil pripravljen in vzdrževan tekom projekta.

Definicija vlog in odgovornosti (angl. defined roles & responsibilities): Na obeh projektih smo imeli jasno definirane vloge in odgovornosti. Razlika med projektoma pa se je pokazala v zavzetosti do doseganja cilja.

Osredotočenost na produkte (angl. focus on products): Na ZOP so bile zahteve za končni produkt zelo dobro definirane že zgodaj v projektu. Na POP smo vedeli, kaj želimo kot končni produkt, vendar zahteve niso bile jasno razčlenjene in določene, zato smo jih definirali in spreminjali med samim delom na projektu.

Učenje iz izkušenj (angl. learn from experience): Na ZOP smo uporabili projektni pristop življenjskega cikla, ki smo ga uporabljali že v preteklosti in se je izkazal kot koristen. Naučene specifikacije tekom projekta, predvsem z vsebinskega področja, pa smo zapisali v revidirano specifikacijo na koncu projekta. Na POP smo se primarno učili iz izkušenj trenutnega projekta. Vsaka delna implementacija razvoja je v fazi testiranja pokazala pomanjkljivosti, ki so bile v nadaljevanju odpravljene.

Obvladuj eskalacije (angl. manage by exception): Tudi to načelo smo zaznali na obeh projektih. Manjša odstopanja od dogovorjenega je obvladoval projektni vodja, predvsem odstopanja, ki niso resno ogrožala projekta. Odstopanja na področju odobrenih finančnih sredstev pa so bila vedno poročana vodstvu, saj je le vodstvo pooblaščen za dodatno dodelitev finančnih sredstev.

Vodi po fazah (angl. manage by stages): Tudi pri tem načelu opažam odstopanja od načela na obeh projektih. Projekta sta bila sicer razčlenjena na manjše, lažje obvladljive faze

oziroma aktivnosti, ki pa jih nismo pregledovali in kontrolirali kot opisuje vodnik. V obeh primerih je bil pristop bolj podoben agilnemu in smo vse aktivnosti spremljali na tedenski oziroma dnevni ravni in sproti prilagajali, da ni prihajalo do odstopanj.

Prilagodi projektu (angl. tailor to suit the project environment): Menim, da smo sledili načelu prilagajanja na obeh projektih. Pri obeh projektih smo uporabili določene lastnosti pristopa življenjskega cikla in določene lastnosti agilnega pristopa, uporabili pa smo, kar smo menili, da bo olajšalo delo in pripeljalo do rezultatov.

PRINCE2 narekuje tesno povezavo med temami in procesi. Narekuje sledeče procese (Axelos, 2017):

- odobravanje projekta (angl. directing a project),
- vzpostavitev projekta (angl. starting up a project),
- začetek projekta (angl. initiating a project),
- točke odločitve ali korak odločitve (angl. manage stage boundary),
- kontrolna točka (angl. controlling a stage),
- nadziranje dostave produkta (angl. managing product delivery),
- zaključek projekta (angl. closing a project).

V nadaljevanju na podlagi opazovanja z udeležbo primerjam preučevana projekta z vidika uporabe tem PRINCE2 (Axelos, 2017).

Poslovni primer (angl. business case): Na ZOP smo izvedli detajlno poslovno analizo, poslovni primer zaradi zakonodajne narave ni bil zahtevan. Na POP nismo izvedli detajlne poslovne analize niti poslovnega primera.

Organiziranost (angl. organization): Na obeh projektih smo definirali ključne vpletene notranje in zunanje deležnike in jih nominirali za delo na projektu.

Kakovost (angl. quality): Kljub temu, da so bile zahteve na ZOP jasno definirane, zahteve na POP pa niso bile jasno definirane, sta oba projekta ustvarila kakovosten končni produkt.

Načrtovanje (angl. plans): Oba projekta sta imela definiran projektni plan. Na ZOP smo se plana držali skoraj v celoti, smo pa že v fazi planiranja vračunali »rezervo«. Na POP plan ni bil tako natančno definiran kot na ZOP, končni rok dostave je bil znan, ampak kršitev roka dostave ni bila kritična.

Tveganja (angl. risk): Tveganja na ZOP so bila zelo dobro obvladovana. Tveganja na POP niso bila detajlno analizirana, so se pa odkrivala in mitigirala tekom projekta.

Spremembe (angl. change): Spremembe na ZOP so bile redke, vendar vseeno vključene in obvladovane pravočasno. Spremembe na POP so bile bolj pogoste, skupina se je tekom projekta dogovarjala, katere spremembe uveljaviti in katere opustiti.

Napredek (angl. progress): Napredek smo na ZOP spremljali na tedenskem nivoju, statuse in opazke pa smo vodili v zapisniku. Napredek na POP je bil spremljan skoraj dnevno, pri tem pa smo bili manj strukturirani oziroma zapisnik ni nastajal na vsakem srečanju, ampak ob pomembnejših dogodkih na projektu.

3.2.4 Opisne ocene uspešnosti preučevanih projektov

V nadaljevanju podam osebno opisno oceno obeh projektov. Na obeh sem tudi aktivno sodelovala. Uspeh projekta je možno definirati na več načinov oziroma je ocena uspeha odvisna, s katerega zornega kota gledamo. Če se naslonimo na strogo teorijo, da je uspešen projekt dokončan v določenem časovnem okvirju, z določenimi finančnimi omejitvami in z določeno kakovostjo, potem noben od obeh projektov ni bil uspešen. Po razumevanju vodnika PMBOK (PMI, 2021) pa menim, da sta bila uspešna oba projekta, saj so naročniki obeh projektov potrdili, da je tekom projekta oziroma na koncu nastala dodana vrednost za Institucijo, kljub temu, da smo na ZOP prekoračili finančne omejitve in da smo na POP prekoračili časovne omejitve.

3.2.4.1 Opisna ocena uspešnosti zakonodajno osnovanega projekta

ZOP se je začel zaradi zakonodajne spremembe v okolju. Po zaznani spremembi so se pričele aktivnosti za začetek projekta in aktivnosti v domeni zaposlenih v IT. Najprej je bila izvedena detajlna analiza nove zakonodaje in njen vpliv na poročevalski sistem v Instituciji. Te analize je izvedel poslovni lastnik oziroma naročnik razvoja. Spremembe smo popisali v tehnični specifikaciji in jih predstavili razvijalcu programske opreme. Na podlagi pregleda smo dobili oceno potrebnega dela v delovnih dneh in oceno finančnega vložka. Na podlagi teh dveh informacij smo naredili plan dela po aktivnostih in jih razdelili po preostalem času za izvedbo implementacije sprememb. Finančno investicijo smo predstavili vrhnjemu vodstvu, ki je investicijo tudi odobrilo. S tem se je uradno začelo delo na projektu.

Tedensko se je dobila cela projektna skupina in analizirala napredek ter se pogovarjala o odprtih zadevah, ki so potrebovale našo pozornost. Projekt je večinoma tekkel po pristopu življenjskega cikla. Po dokončno razjasnjenih vsebinskih zahtevah se je začela tehnična implementacija. Testiranje je potekalo v dveh fazah, ker smo razvoj razdelili na dva vsebinska dela. Vsaka faza je imela več ponovitev testiranja zaradi odpravljanja napak in doseganja ustrezne kakovosti podatkov v poročilih. Zaradi kompleksnosti razvoja smo potrebovali tako dodatne notranje človeške resurse kot tudi zunanje, kar je povzročilo dodatne finančne stroške in odobritev investicije. Zaradi zavedanja pomembnosti projekta smo oboje tudi dobili brez večjih zapletov in pojasnjevanj. Prenos v produkcijo smo izvedli v dveh paketih. Najprej prvi paket, ki je imel zgodnejši rok implementacije, sledil mu je drugi paket. Celoten razvoj je bil v produkcijo dostavljen pravočasno in poročanje nadzornim organom ni bilo ogroženo. Tekom projekta so nastali ključni dokumenti: tehnična

specifikacija, zapisniki testiranj, končno poročilo o testiranju ter poročilo o prenosu v produkcijo. Omenjena dokumentacija je tudi osnova za zaključek projekta.

Čeprav se je prenos v produkcijo naredil v dveh korakih in kljub večkratnemu testiranju ocenjujem, da je ZOP primer projekta, vodene po pristopu življenjskega cikla. Z vidika odobravanja finančnih sredstev smo bili uspešni, saj pri odobravanju nismo naleteli na zaplete in sredstva so bila hitro odobrena. Tudi pri nominaciji sodelujočih na projekt smo bili uspešni, saj je bila večina nominiranega kadra senior zaposlenih z veliko znanja in izkušenj. Kljub običajno kratkim rokom za implementacijo zakonodajnih zahtev smo bili tudi tukaj uspešni, saj smo spremembe implementirali do zakonsko zahtevanega roka. Ob zaznanem tveganju nedoseganja časovnega roka smo uspeli pridobiti dodaten kader.

Po oceni lastnika poslovnega procesa je bila kakovost podatkov in končnega produkta ustrezna in so na ta način tudi delno optimizirali delovni proces, ne pa v celoti. Delovna skupina in sponzorji projekta so se močno zavedali tveganj, povezanih z neizpolnjevanjem zahtev, in menim, da smo bili posledično visoko motivirani za uspeh projekta.

3.2.4.2 Opisna ocena uspešnosti poslovno osnovanega projekta

POP se je začel zaradi spremembe ekonomskih pogojev na področju evropskih subvencij za podjetja. Pojavila se je potreba po optimiziranem procesu trženja Subvencioniranega produkta zunanjim strankam. V vlogi naročnika in idejnega vodje nastopa poslovni lastnik, ki izrazi potrebo in začne aktivnosti za projekt. V primerjavi z ZOP je bil projekt nižje prioritiziran. Zaradi omejenih kadrovskega resursov so bili na projekt v večini nominirani junior sodelavci, ki so se tekom razvoja tudi učili na napakah.

V samem začetku uporabniške zahteve niso bile jasno definirane. Skupaj z nominiranimi sodelavci iz poslovnih oddelkov smo ugotavljali, kaj je dejanska potreba in kaj točno bomo spreminjali. Dnevno smo se sestajali in po nekem času definirali zahteve ter začeli z razvojem. Pred samim razvojem smo potrebovali finančno odobritev investicije. Za razliko od ZOP smo tukaj morali pripraviti argumentacijo, zakaj razvoj potrebujemo in kaj bo njegova dodana vrednost. Zaradi agilnega pristopa, predvsem pa ne dovolj definiranih zahtev na začetku, smo dodatne spremembe ugotovili tudi kasneje v projektu, ko smo znova naleteli na dodatno delo in odobravanje dodatnih denarnih sredstev. Tudi tukaj smo ponovno morali argumentirati, zakaj je to res potrebno, in predstaviti dodano vrednost. Zaradi nedefiniranih zahtev smo določili časovni plan, ki se ga na koncu nismo držali, prenos v produkcijo pa smo izvedli teden dni po dogovorjenem roku. Kljub zamudi smo produkt uspešno tržili. Zanimivo bi bilo vedeti, koliko je bilo v tem tednu izgubljenih poslov. Tako bi lahko ocenili škodo prepozne dostave v produkcijo, ki jo povezujem z ne dovolj definiranimi zahtevami že na samem začetku in nižjo prioritizacijo projekta. Z vidika obvladovanja tveganj menim, da smo se tukaj odrezali slabše. Zaradi nerazumevanja, pomanjkanja znanja ali nezavedanja pomembnosti končnega produkta smo bili v primerjavi z ZOP počasnejši v dostavi.

Zamudi navkljub smo z vidika kakovosti precej optimizirali sicer obstoječ delovni proces. Uredili in dopolnili smo tudi dokumente za stranko, ki nastajajo med procesom. Ker smo se tekom projekta tudi učili na napakah, smo delovni proces optimizirali na način, da bo naslednje leto oziroma ob naslednjem krogu evropskih subvencij ponovno uporaben z le manjšimi spremembami. Z vidika kakovosti je lastnik procesa (naročnik razvoja) ocenil končni produkt kot uspešen kljub zamudi. Med projektom so nastali ključni dokumenti: na koncu revidirana tehnična specifikacija, zapisniki testiranj, končno poročilo o testiranju, poročilo o prenosu v produkcijo in ločen dokument s popisom delovnega procesa. Tudi tukaj je omenjena dokumentacija osnova za zaključek projekta.

3.3 Izsledki analize strukturiranih intervjujev

V nadaljevanju na podlagi strukturiranih intervjujev s sodelujočimi na preučevanih projektih znotraj Institucije razlagam pridobljene rezultate.

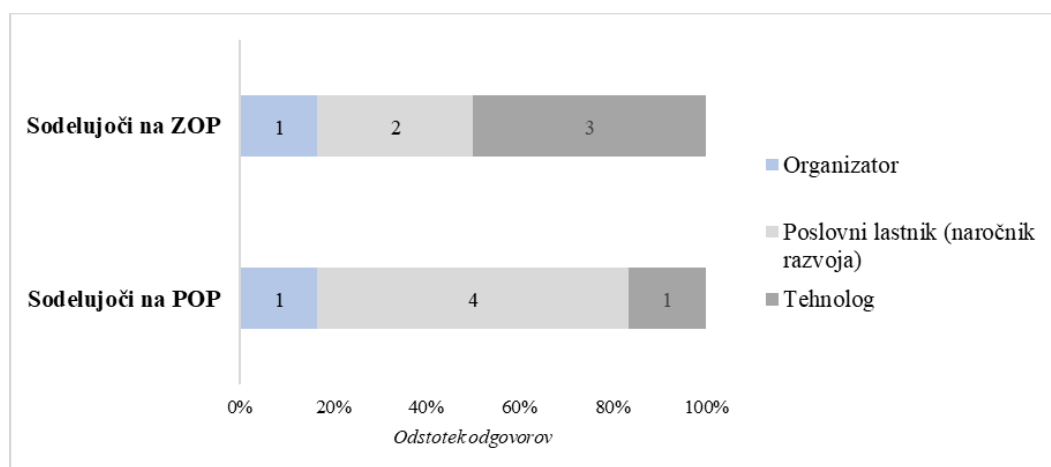
3.3.1 Vzorec

Namenski vzorec ankete obsega 12 zaposlenih v finančni instituciji, ki so sodelovali v preučevanih projektih. Odgovarjali so na 11 vprašanj (priloga 1), od tega na deset vprašanj zaprtega tipa in na eno vprašanje odprtega tipa. Vprašalnik sem sestavila na podlagi strokovne literature in izkušenj dela v finančni instituciji na področju IT.

3.3.2 Rezultati

Kot kaže slika 4, je polovica udeležencev sodelovala na ZOP in polovica na POP. Na ZOP je sodelovalo največ tehnologov, na POP pa največ poslovnih lastnikov.

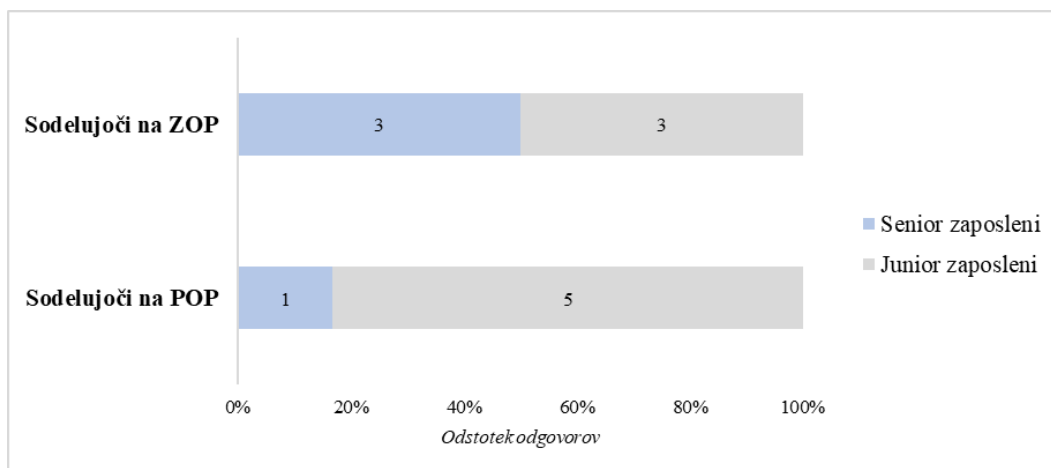
Slika 4: Vloga udeležencev glede na tip projekta



Vir: lastno delo.

Kot kaže slika 5, so sodelujoči na POP zaznali več težav pri nominaciji sodelujočih. Na ZOP je bilo razmerje med senior in junior zaposlenimi enakomerno, medtem ko je na POP sodelovalo 5 junior zaposlenih in le 1 senior zaposlen. Tudi tukaj lahko sklepam, da so ZOP v boljšem izhodiščnem položaju, kajti na POP lahko zaznam težave s kadri.

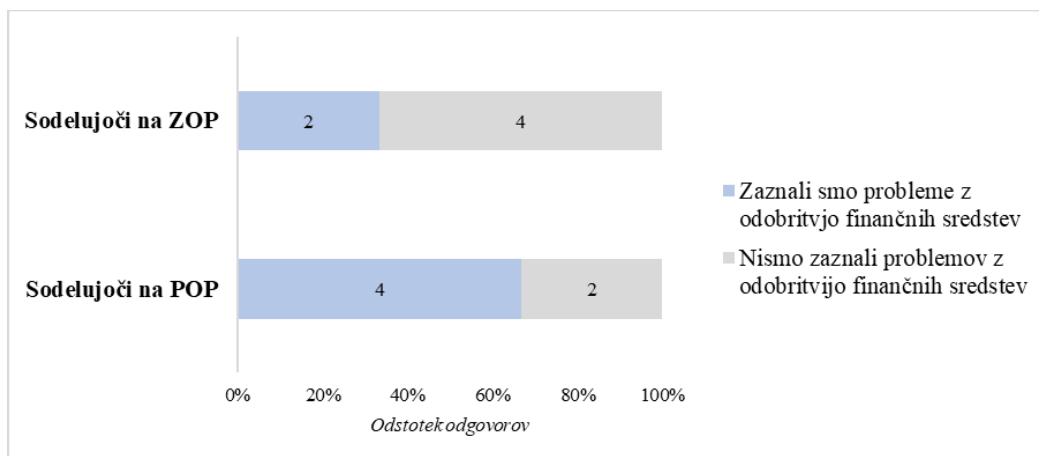
Slika 5: Nominiranci za delo glede na tip projekta



Vir: lastno delo.

Slika 6 kaže diametralno nasprotno odgovore na vprašanje o zaznanem problemu odobritve finančnih sredstev, potrebnih za razvoj. Štirje sodelujoči na ZOP problemov niso zaznali, dva sta jih zaznala. Ravno obratno je bilo pri POP, saj so sodelujoči pretežno zaznavali težave z odobritvijo finančnih sredstev, potrebnih za razvoj.

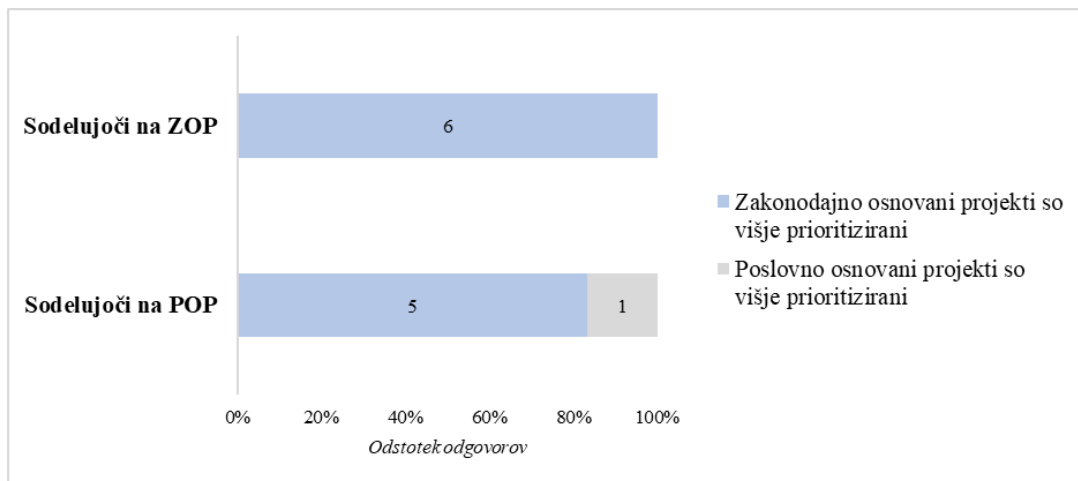
Slika 6: Zaznani problemi odobritve finančnih sredstev glede na tip projekta



Vir: lastno delo.

Kot kaže slika 7, so vsi sodelujoči na ZOP na splošno zakonodajno osnovane projekte označili za višje prioritizirane. Tudi večina sodelujočih na POP, a z izjemo enega udeleženca, so zakonodajno osnovane projekte označili za projekte z višjo prioriteto.

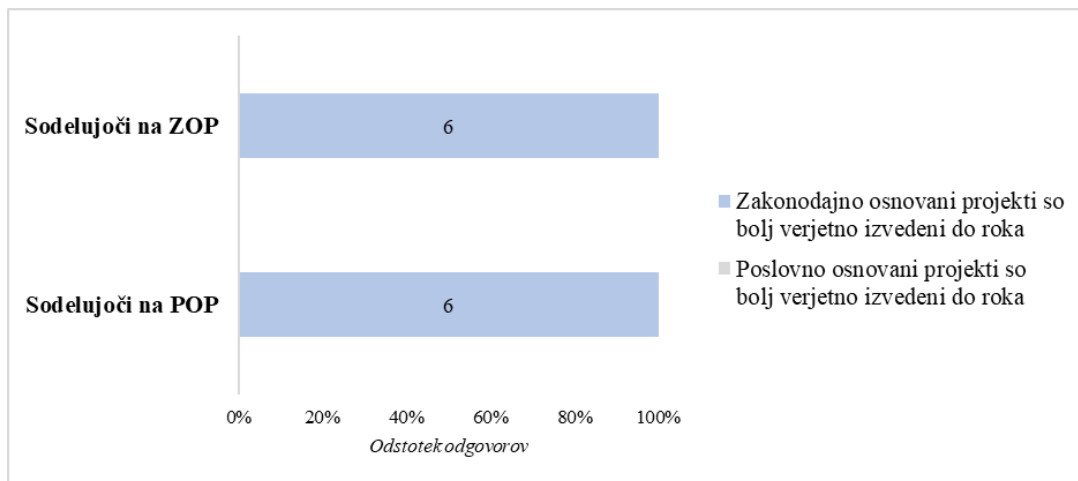
Slika 7: Zaznana prioritizacija glede na tip projekta



Vir: lastno delo.

Slika 8 kaže, da so tako sodelujoči na ZOP kot tudi sodelujoči na POP označili, da ima ZOP večjo verjetnost izvedbe do primarno dogovorjenega roka. To je skladno z domnevo, da so zakonodajno osnovani projekti bolj zavezani k upoštevanju rokov, saj jih v nasprotnem primeru lahko doletijo sankcije zaradi nespoštovanja zakonodajnih zahtev.

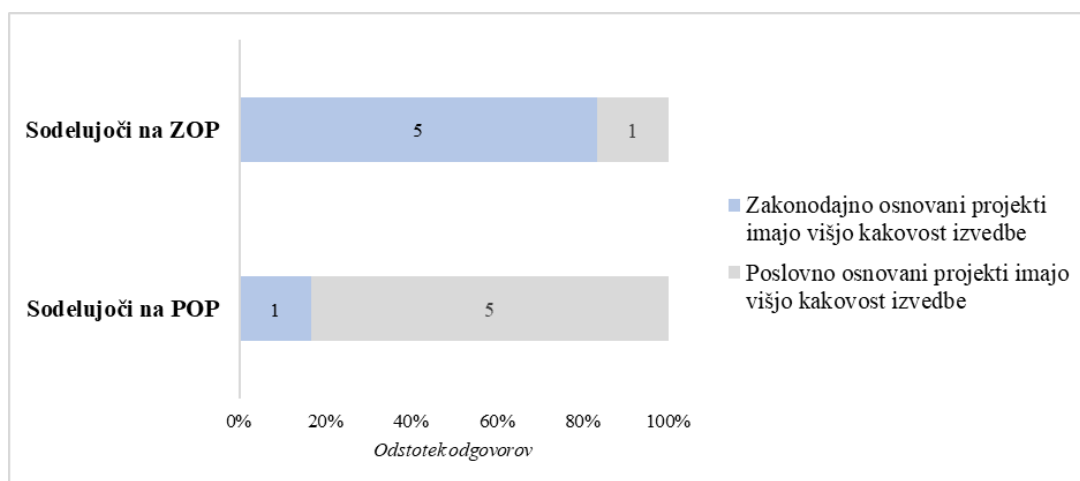
Slika 8: Zaznano upoštevanje rokov glede na tip projekta



Vir: lastno delo.

Slika 9 kaže zanimivo dinamiko odgovorov na vprašanje o kakovosti izvedbe. Sodelujoči na ZOP so večinoma, z izjemo enega udeleženca, ocenili, da imajo na splošno zakonodajno osnovani projekti višjo kakovost izvedbe. Nasprotno pa so sodelujoči na POP, tudi z izjemo enega udeleženca, označili, da je kakovost izvedbe projekta v splošnem višja na poslovno osnovanih projektih. Sodelujoči na določenem projektu so morda svoj pripadajoč projekt ocenili za projekt z na splošno kakovostnejšo izvedbo, saj iz prve roke razumejo izvedbo in končni produkt. Tega vpogleda za projekt, na katerem niso sodelovali, ne morejo imeti.

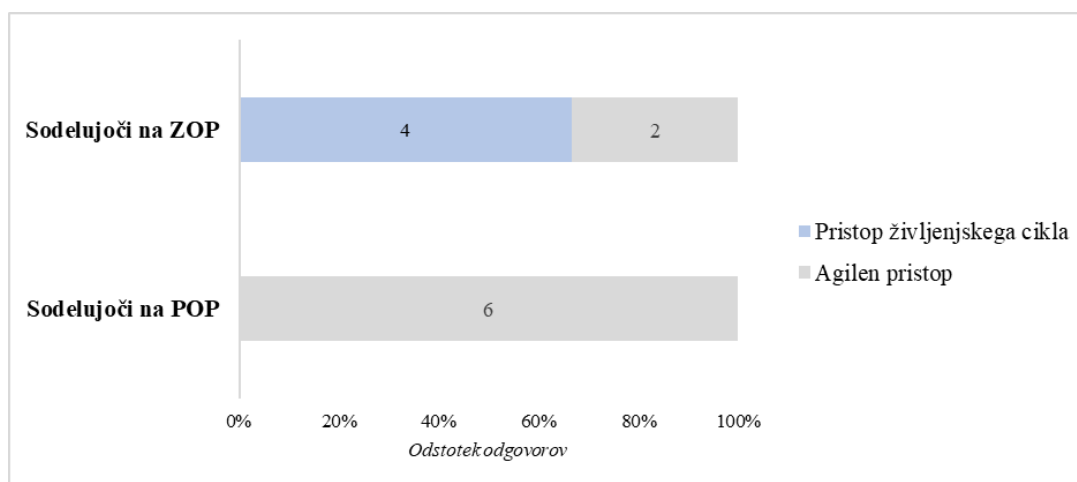
Slika 9: Zaznana kakovost izvedbe glede na tip projekta



Vir: lastno delo.

Kot kaže slika 10, so sodelujoči na ZOP pri vprašanju o načinu dela večinoma označili pristop življenjskega cikla, le dva sta poročala o uporabi agilnega pristopa. Po drugi strani so vsi sodelujoči na POP uporabili izključno agilni pristop.

Slika 10: Zaznan način dela glede na tip projekta



Vir: lastno delo.

Pri zadnjem vprašanju sem udeležence na ZOP in POP prosila, da na kratko opišejo, kaj se jim je pri njihovih projektih zdelo najbolj relevantno, zanimivo oziroma distinktivno. Namen tega vprašanja je bilo pridobiti njihova osebna stališča glede dela na pripadajočih projektih, ki jih v predhodnih vprašanjih morda nisem zajela. Sodelujoči na ZOP so pogostokrat komentirali nujnost izvedbe do dogovorjenega roka in težave s kadrom. Sodelujoči na POP so največkrat omenjali pomanjkanje senior kadrov, v nekoliko manjši meri pa zamudo pri doseganju rokov. Njihove komentarje bolj podrobno prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Komentarji udeležencev na preučevanih projektih

Udeleženi na:	Odgovori	
ZOP	1.	Gre za enega največjih projektov v našem podjetju. Zelo pomemben je z vidika zakonodaje in delovanja našega podjetja na trgu finančnih institucij. Zamujeni roki bi pomenili kršitev zakonodaje in možnost izgube licence za poslovanje, zato je bilo doseganje časovnih okvirjev res nujno.
	2.	Odgovor ni podan.
	3.	Ocenjevani projekt je bil rezultat spremembe zakonodaje, ki velja za celotno EU (zakonodaja Evropske centralne banke). Nominacija kadra načeloma ni bila težava, je pa bila potrebna dodatna delovna sila v zadnji tretjini projekta, da smo razvoj končali do roka. Pri tem smo iskali kader z zadostnim tehničnim znanjem (SQL) in ga priučili, da je lahko pomagal pri testiranju rezultatov.
	4.	Projekt se je začel zaradi napovedi spremembe zakonodaje s strani ECB, zato je bil obravnavan z najvišjo prioriteto (oziroma med top 5 projekti v podjetju).
	5.	Odgovor ni podan.
	6.	Slaba organiziranost s strani naročnika, prevelik obseg za dogovorjen rok, premalo kadra.
POP	1.	Menim, da je težko oceniti, na katerih razvojih je kakovost boljša, je pa na poslovno osnovanih manjši časovni pritisk in več možnosti izboljšav.
	2.	Projekt je bil zelo visoko prioritiziran z vidika prodaje, saj je dodatni razvoj omogočil trženje novega, boljšega produkta za stranke, ki je dobičkonosen tudi za naše podjetje. Žal pa ni bil enako pomembno obravnavan na nivoju celotnega podjetja, zaradi česar smo se pogajali že za kadre, sledila pa je zamuda v dostavi razvoja. Kljub zamujenemu roku za dostavo razvoja pa smo vseeno uspešno implementirali produkt v IT aplikacijo in procese, da je prodaja lahko začela trženje produkta.
	3.	Razvoj, namenjen zagotavljanju boljših poslovnih pogojev za stranke (izkoriščanje EU subvencij). Večjih težav z odobritvijo financ po dodatni argumentaciji nujnosti ni bilo. Opažam pa »boj za kadre«. Ker so bili senior sodelavci zasedeni, so na razvoju sodelovali samo junior sodelavci.
	4.	Dopolnitev smo izvajali v sprintih. Naučeno v prvem sprintu smo izrabili v drugi in tretji iteraciji. Menim, da je bil razvoj res dobro pripravljen in implementiran v redni delovni proces.
	5.	Med-oddelčno sodelovanje, dosledno spoštovanje dogovorov glede izvedbe, rokov itd.
	6.	Kot projektni vodja opažam največji problem pri nominaciji ustreznega kadra na projekt. Senior sodelavci so bili zasedeni z drugimi bolj prioritetskimi razvoji, zato so na omenjenem projektu sodelovali po večini junior sodelavci. Finančna sredstva so bila zagotovljena po dodatni argumentaciji poslovnih koristi (pripravljen poslovni primer koristi).

Vir: lastno delo.

3.4 Razlike pri managementu informacijskih projektov med zakonodajno in poslovno osnovanimi projekti

Zgodnja teorija vodenja projektov omenja tri področja, kjer ne smemo prekoračiti dogovorjenega, to so: čas, finance in kakovost. Pri mojem raziskovanju so me zanimali tudi postavljanje prioritet, človeški viri in pristop k vodenju projekta. Bistvena razlika med projektoma se je pokazala pri:

- postavljanju prioritete projekta,
- določanju človeških resursov,
- določanju finančnih resursov,
- upoštevanju časovnice,
- načinu izvedbe (pristop življenjskega cikla in agilen pristop).

Postavljanje prioritete projekta

V primeru ZOP so se vsi, tako sponzorji projekta kot tudi nominirani sodelujoči na projektu, zavedali tveganj, če sprememb ne implementiramo. Na nivoju Institucije je bilo takoj jasno, da gre za visoko prioritiziran projekt, ki »tekmuje« samo z ostalimi zakonodajnimi projekti, ki so podobno visoko prioritizirani. V primeru POP se je izkazalo, da je bila percepcija pomembnosti sprememb in razvoja na nivoju Institucije sprejeta različno, iz česar je sledila nižja prioriteta projekta. Ne samo, da se POP ni mogel primerjati z ZOP, POP je »tekmoval« tudi z drugimi poslovno osnovanimi projekti in se »boril« za resurse (človeške in finančne). Če se naslonim na smernice PMBOK (PMI, 2021) in PRINCE2 (Axelos, 2017), je POP primer neuspešnega projekta z vidika nezavedanja in slabše podpore na nivoju vrhnjega managementa, medtem ko ZOP ravno nasprotno kaže, da je dober primer upoštevanja smernic PMBOK in PRINCE2.

Določanje človeških resursov

Na podlagi anket in osebnega opazovanja sklepam, da je nominacija sodelujočega kadra tesno povezana s prepoznavo pomembnosti projekta in postavljene prioritete. Izkazalo se je, da je management na ZOP nominiral senior kadre. Zaradi kompleksnosti projekta se je pojavila potreba po dodatnih kadrih in tudi v tem primeru je management poiskal kader, ki ga je sicer v tistem trenutku prerazporedil iz drugega obstoječega projekta in drugih prioritet na ZOP. Diametralno nasprotno opažam pri nominaciji kadra na POP. Nominirani sodelujoči so bili sodelavci z manj izkušenj, delovna skupina pa je bila manjša. Prošnji po nominaciji senior kadra ni bilo ugodeno. Razlog za to ni znan, lahko pa iz primera ZOP sklepam, da je bil senior kader nominiran za delo na drugih, višje prioritiziranih projektih.

Določanje finančnih resursov

Na podlagi ugotovitev iz ankete in na podlagi osebnega opazovanja trdim, da obstajajo razlike v dodeljevanju finančnih resursov med ZOP in POP. Finančni vidik je zelo

pomemben tako v praksi, kot v preučeni literaturi. Finance so eden glavnih treh kriterijev uspeha projekta. Bistvo projekta je, da se nam investicija povrne in kasneje proizvaja prihodek. Na ZOP odobravanje finančnih sredstev na začetku in tudi v nadaljevanju ni predstavljalo težave, saj se je management zavedal, da so sankcije v primerjavi z investicijo v razvoj neprimerno večje. Na POP je bila situacija drugačna, saj smo morali narediti poslovni primer in argumentirati porabljenih finančnih sredstev. Dodatno smo pojasnjevali tudi prošnjo za dodatna finančna sredstva za dokončanje razvoja, ker zahteve na začetku niso bile dovolj dobro definirane. Menim, da je zaznano zavedanje posledica načela vodnikov PMBOK (PMI, 2021) in PRINCE2 (Axelos, 2017) in iskanja dodane vrednosti projekta. Če projekt nima dodane vrednosti, so dodatna finančna sredstva neopravičljiva.

Upoštevanje časovnice

Tudi časovnica je eden od glavnih treh pokazateljev uspešnosti projekta v teoriji in tudi tukaj opazam razlike med ZOP in POP. Na ZOP je rok izvedbe določila zakonodaja, zamuda ni bila sprejemljiva. Posledično smo povečali človeške in finančne resurse, da smo dosegli pravočasno in kakovostno izvedbo. Na POP smo zaradi negotovosti v začetku presegli tako finančne okvirje kot časovnico. Opažam pa skladnost s smernicami PMBOK (PMI, 2021) in PRINCE2 (Axelos, 2017). Oba projekta sta se nadaljevala, ker je Institucija v obeh prepoznala dodano vrednost.

Načini izvedbe (pristop življenjskega cikla in agilen pristop)

Na podlagi svoje raziskave sklepam, da sta se projekta izvedla po različnih pristopih. ZOP se je izvajal po pristopu življenjskega cikla, saj je bila večina zahtev že na samem začetku dovolj jasna. Na POP smo izbrali agilen pristop, saj je bilo na projekt vezanih veliko neznank in odprtih vprašanj, ki smo jih reševali tekom projekta. V nasprotju s pričakovanim pa na podlagi anketnih rezultatov ne opazim bistvene razlike pri kakovosti izvedbe. Projekta sta bila res izvedena po drugačnih pristopih, vendar je bila pri obeh dosežena visoka kakovost končnega produkta. Na podlagi preučene literature lahko sklepam, da dosežene kakovosti ne bi dosegli, če bi se na projektu držali prvotno dogovorjenih finančnih, kadrovskih in časovnih okvirjev.

4 PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO MANAGEMENTA INFORMACIJSKIH PROJEKTOV V OBRAVNAVANI INSTITUCIJI

Na podlagi preučene literature, objavljenih študij primerov, rezultatov ankete in aktivne udeležbe pri delu na obeh projektih predlagam naslednje aktivnosti za izboljšanje projektnega managementa informacijskih projektov.

Menim, da v Instituciji v grobem sledimo smernicam PMBOK (PMI, 2021), po načelu »vzamemo kar potrebujemo« na izbranem projektu ne glede na izbran pristop vodenja

projekta. Kljub temu pa ugotavljam, da kakovostna analiza zahtev na samem začetku močno olajša delo na projektu, predvsem z vidika določanja obsega dela, kadrov, časovnice in finančnih sredstev. Moje priporočilo glede izbranega pristopa bi bila kombinacija pristopa življenjskega cikla v začetku projekta vključno s fazo analize in pisanja tehnične specifikacije, in nadaljevanje ter dokončanje po agilnem pristopu (razvoj, testiranje in prenos v produkcijo). Menim tudi, da bi bilo poznavanje smernic PMBOK (PMI, 2021) koristno za vse tehnologe in projektne vodje, saj literatura in praksa kažeta, da popolnega pristopa in navodila za vodenje projekta ni ter da so projekti unikatni. Zelo verjetno zgoraj predlagani hibridni pristop ne bo optimalen za vse v Instituciji, zato je zaželeno, da PMBOK (PMI, 2021) pregleda vsak zaposleni, ki vodi projekte in lahko iz pridobljenega znanja presodi, kaj je optimalno za vodenje projekta, na katerem sodeluje ali ga vodi. Menim, da so projekti tako specifični, da tudi znotraj Institucije ni možno standardizirati samo enega pristopa vodenja projekta.

Na POP opažam pomanjkanje motivacije in zavzetosti zaposlenih. Sklepam, da je zavzetost zaposlenih pogojena s stopnjo prioritete projekta. Opažam, da so deležniki na višje prioritiziranem projektu (ZOP) bolj motivirani za uspeh projekta, kar lahko izhaja iz strahu pred sankcijami nadzornega organa ob neuspehu ali boljše komunikacije tekom projekta in predvsem na začetku projekta, ko je vpletenost vseh deležnikov in predvsem naročnikov največja.

Menim, da obstaja prostor za izboljšave na področju mehkih veščin, in sicer na področjih komuniciranja z deležniki in motiviranja deležnikov k doseganju cilja. Cilj nadgrajevanja mehkih veščin je sposobnost motivacije manj motiviranih deležnikov k boljšemu sodelovanju na projektu.

SKLEP

Namen magistrskega dela je bilo povečati razumevanje razvoja informacijskih sistemov in aplikacij na področju managementa zakonodajno osnovanih in poslovno osnovanih projektov. Tekom dela sem preučila teoretsko literaturo projektnega vodenja različnih avtorjev. Temu je sledila preučitev sodobnih dveh vodnikov za vodenje projektov PMBOK (PMI, 2021) in PRINCE2 (Axelos, 2017). V nadaljevanju sem predstavila pristop življenjskega cikla in agilen pristop vodenja projektov ter pojasnila, zakaj in kako sta se razvijala skozi čas.

V empiričnem delu sem preučila obstoječe študije primerov in jih primerjala med seboj ter s smernicami PMBOK (PMI, 2021) in PRINCE2 (Axelos, 2017). Predstavila sem analizirana projekta v preučevani Instituciji, izpostavila prednosti in slabosti obeh projektov ter njune končne rezultate oziroma produkte. V izsledkih analize sekundarnih virov sem razložila, kaj imajo skupnega študije primerov iz prakse, smernice za vodenje projektov in izbrana preučevana zakonodajno in poslovno osnovani projekt. V nadaljevanju sem podala

tudi opisno osebno oceno uspešnosti projektov in analizirala pridobljene odgovore na pripravljeno anketo, ki je bila razdeljena med udeležence na preučevanih projektih. Analizam je sledil opis ugotovitev na podlagi preučene literature, študij primerov, ankete in osebnega mnenja, in sicer opis prepoznanih razlik pri managementu informacijskih projektov med zakonodajno in poslovno osnovanimi projekti.

V zadnjem delu sem pripravila predloge za izboljšavo managementa na izbranih informacijskih projektih. Predlogi so bili pripravljene na podlagi preučene literature, študij primera, rezultatov ankete in osebnega mnenja. Predlogi so uporabni za izbrano opazovano Institucijo, izhajajo pa predvsem iz usmeritev PMBOK (PMI, 2021). Menim, da obstajata dve ključni področji, katerima je potrebno nameniti dodatno pozornost. Prvič, ključne izboljšave bi morale biti prisotne ob izvedbi detajlne analize že v začetkih projektov ne glede na izbran pristop vodenja. Na ta način bi lažje definirali obseg dela, časovnico, finančne omejitve ter kader. Drugič, predlagam izobraževanje na področjih mehkih veščin, predvsem komunikacije in motivacije, saj menim, da obstaja prostor za izboljšavo, predvsem na področju motiviranja in vodenja z zgledom. Predloga sem oblikovala na podlagi zaznanih težav na preučevanih projektih.

Analiza literature mi je omogočila teoretska izhodišča, na podlagi katerih sem s kombinacijo anketiranja in opazovanja z udeležbo lahko pridobila empirične podatke o celotnem poteku vseh procesov, postopkov, implikacij in rezultatov ter vpogled v stališča sodelujočih. V raziskavi so sodelovali izključno zaposleni v Instituciji, ki so tudi delali na izbranih projektih. Kot pomanjkljivost raziskave lahko izpostavim, da izsledki morda ne bodo uporabni za druge finančne institucije in za vodenje projektov na drugih poslovnih področjih znotraj preučevane Institucije. Doprinos magistrskega dela k znanosti pa je nemara v sistematičnem prikazu konkretnih razlik managementa informacijskih projektov pri zakonodajno oziroma poslovno osnovanih projektih v praksi v finančni instituciji. Na tem področju namreč ni veliko strokovne literature. Kljub temu zaradi majhnega in namenskega vzorca ter zaradi subjektivne narave kvalitativne metode opazovanja z udeležbo izsledkov raziskave ne morem posplošiti na celotno populacijo.

Raziskavo bi lahko ponovili na večjem vzorcu, saj bi lahko v anketnem vprašalniku, ki je preprost in jedrnat, preoblikovali drugo vprašanje in ga razdelili med sodelujoče na informacijskih projektih v drugih institucijah. Tako bi dobili jasnejši in bolj reprezentativen vpogled v morebitne razlike med pristopi vodenja na podobnih projektih. Prav tako bi vprašalnik lahko razdelili v podjetja v drugih državah in tako pridobili podatke, ki bi bili mednarodno primerljivi. Raziskava bi se lahko nadaljevala tudi v smeri raziskave dejanskih razlogov za zaznane razlike med preučevanima projektoma. Zanimivo bi bilo razumeti, zakaj so udeleženci na ZOP izkazali večje zanimanje za doseganje končnega cilja projekta. V ta namen bi z njimi lahko izvedla poglobljene intervjuje in ugotavljala, ali jih je bilo na primer strah pred sankcijami, ali je šlo za razumevanje pomembnosti posla na zakonodajni ravni, ali jih je motiviral projektni vodja, ali so imeli osebni interes oziroma bili notranje motivirani, ali pa so za to obstajali drugi razlogi, ki jih pričujoča raziskava ni zajela.

LITERATURA IN VIRI

1. Agile Alliance. (2001). *The 12 Principles Behind the Agile Manifesto*. Pridobljeno 7. februarja 2023 iz <https://www.Agilealliance.org/Agile101/12-principles-behind-the-Agile-manifesto/>
2. Agile Manifesto. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Pridobljeno 7. februarja 2023 iz <https://Agilemanifesto.org/>
3. Alami, A. (2016). Why Do Information Technology Projects Fail? *Procedia Computer Science*, 100(2016), 62–71.
4. Andrei, B. A, Casu-Pop, A. C., Gheorghe, S. C. & Boianuiu, C. A. (2019). A Study On Using Waterfall and Agile Methods in Software Project Management. *Journal of Information Systems & Operations Management*, 13(1), 125–135.
5. Andriole, S. (2020a). Why No One Can Manage Projects, Especially Technology Projects. *Forbes*. Pridobljeno 11. februarja 2023 iz <https://www.forbes.com/sites/steveandriole/2020/12/01/why-no-one-can-manage-projects-especially-technology-projects/?sh=25f1c05d2da2>
6. Andriole, S. (2020b). Why No One Understands Agile, SCRUM & Devops & Why Perfect Technology Abstractions Are Sure To Fail. *Forbes*. Pridobljeno 12. februarja iz <https://www.forbes.com/sites/steveandriole/2020/10/01/why-no-one-understands-agile-scrum--devops--why-perfect-technology-abstractions-are-sure-to-fail/?sh=5a714ec346a5>
7. Arias, G., Vilches, D., Banchoff, C., Harari, I., Harari, V. & Iuliano, P. (2012). The 7 Key Factors To Get Successful Results in the IT Development Projects. *Procedia Technology*, 5(2012), 199–207.
8. Axelos. (2017). *Managing Successful Projects With PRINCE2*. Norwich: The Stationery Office.
9. Basel Committee on Banking Supervision. (2013). *Principles for effective risk data aggregation & reporting*. Pridobljeno 13. junija 2022 iz <http://www.bis.org/publ/bcbs239.pdf>
10. Bell, T. E. & Thayer T. A. (1976). *Software Requirements: Are They Really A Problem?* Pridobljeno 21. februarja 2023 iz <https://dl.acm.org/doi/pdf/10.5555/800253.807650>
11. Bračko, V. (2011). Uvedba projektne pisarne v projektno orientirano podjetje. *Zbornik 8. festivala raziskovanja ekonomije in managementa* (str. 117–124). Koper: Fakulteta za management.
12. Cmerešek, Ž. (2015). *Agilne metodologije razvoja programske opreme s poudarkom na metodologiji Scrum* (diplomsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
13. Cole, B. (2015). IT Project Management. *TechTarget*. Pridobljeno 12. februarja 2023 iz <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/IT-project-management>
14. Fagarasan, C., Popa, O., Pisla, A. & Cristea, C. (2021). Agile, Waterfall And Iterative Approach in Information Technology Projects. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering* (str. 1–10). Bristol: IOP Publishing.

15. Indriasari, E., Prabowo, H., Lumban Gaol, F. & Purwandari, B. (2022). Adoption of Design Thinking, Agile Software Development and Co-creation: A Qualitative Study Towards Digital Banking Innovation Success. *International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering*, 12(1), 111–128.
16. Kapelj, D. (2021). *Analiza razširjenosti agilnega projektnega managementa v razvojno tehnoloških podjetjih v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Kerzner, H. (2009). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
18. Kisielnicki, J. & Misiak, A. M. (2017). Effectiveness of Agile Compared to Waterfall Implementation Methods in IT Projects: Analysis Based on Business Intelligence Projects. *Foundations of Management*, 9(2017), 273–286.
19. KPMG. (2020). *Project Delivery Performance in Australia*. Pridobljeno 11. februarja 2023 iz <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/au/pdf/2020/aipm-australian-project-delivery-performance-survey-2020.pdf>
20. Lientz, B. P. (2013). *Project Management: A Problem-Based Approach*. New York: Palgrave Macmillan.
21. Mokhtar, R. & Khayyat, K. (2022). A Comparative Case Study of Waterfall and Agile Management. *SAR Journal*, 5(1), 52–62.
22. Nagarajan, K. (2004). *Project Management*. New Delhi: New Age International (P) Limited.
23. Planview. (2021). *The Agile Managers Handbook*. Pridobljeno 8. februarja 2023 iz <https://info.planview.com/rs/456-QCH-520/images/Agile%20Managers%20Handbook.pdf>
24. PMI. (2008). *Vodnik po znanju projektnega vodenja: PMBOK vodnik, tretja izdaja*. Kranj: Moderna organizacija.
25. PMI – Project Management Institute. (2017). *A guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide, 6th edition*. Pennsylvania: Project Management Institute.
26. PMI – Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide, 7th edition*. Pennsylvania: Project Management Institute.
27. Royce, W. W. (1970). *Managing the Development of Large Software Systems*. Pridobljeno 1. februarja 2023 iz <https://www-scf.usc.edu/~csci201/lectures/Lecture11/royce1970.pdf>
28. Royer, P. S. (2002). *Project Risk Management: A Proactive Approach*. Vienna: Management Concepts.
29. Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. Stare, A. (2020). V Sloveniji še vedno ogromni potencialni prihranki pri izvajanju projektov. *Prelistaj.si*. Pridobljeno 11. februarja 2023 iz <https://prelistaj.si/clanki/projektne-management/potencialni-prihranki-pri-izvajanju-projektov/>
31. Špundak, M. (2014). Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality Or Illusion? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 119, 939–948.

32. Thesing, T., Feldmann, C., & Burchardt, M. (2021). Agile Versus Waterfall Project Management: Decision Model For Selecting The Appropriate Approach To A Project. *Procedia Computer Science*, 181, 746–756.
33. Verzuh, E. (2012). *The Fast Forward MBA in Project Management, 4th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
34. Veynberg, R. R., Moiseev, N. A. & Sakharova, S. M. (2020). Application Of Project Management Standards in the IT Industry: PRINCE2 and PMBOK. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 1(1), 56–66.
35. Wellington. (2020). *The State of Project Management Report 2020*. Pridobljeno 11. februarja 2023 iz <https://wellington.co.uk/wp-content/uploads/2020/06/The-State-of-Project-Management-Report-2020-Wellington.pdf>
36. Zupan, N. & Kaše, R. (2006). *Uvod v organizacijo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

PRILOGE

Priloga 1: Anketni vprašalnik

Spoštovani,

sem študentka magistrskega študija na ekonomski fakulteti UL. V magistrskem delu z naslovom Analiza razlik managementa informacijskih projektov med zakonodajno in poslovno osnovanimi projekti v finančni instituciji preučujem delo na IT osnovanih projektih, pri katerih je rezultat viden kot sprememba oziroma vpeljava IT aplikacije. Anketa je popolnoma anonimna, njeni rezultati bodo uporabljeni izključno v raziskovalne namene. Obsega 11 kratkih vprašanj, ki vam bodo vzela nekaj minut.

1. Spol

- Moški
- Ženska

2. Na katerem projektu ste sodelovali z mano?

- Poslovno osnovani projekti
- Zakonodajno osnovani projekti

3. Vaša vloga v projektu?

- Poslovni lastnik (naročnik razvoja)
- Tehnolog
- Organizator

4. Ali ste zaznali težave pri nominaciji sodelujočih na projektu?

- Da
- Ne

5. Kdo je bil nominiran za delo?

- Senior zaposleni
- Junior zaposleni

6. Ali ste zaznali problem odobritve finančnih sredstev, potrebnih za razvoj?

- Da
- Ne

7. Kateri projekti so po vašem mnenju v vašem podjetju višje prioritizirani?

- Poslovno osnovani projekti
- Zakonodajno osnovani projekti

8. Kateri projekti imajo po vašem mnenju večjo verjetnost, da bodo izvedeni do primarno dogovorjenega roka?

- Poslovno osnovani projekti
- Zakonodajno osnovani projekti

9. Kateri projekti imajo po vašem mnenju višjo kakovost izvedbe?

- Poslovno osnovani projekti
- Zakonodajno osnovani projekti

10. Kakšen je bil pristop razvoja pri vašem projektu oziroma kateremu načinu se delo na izbranem projektu najbolj približa?

- Waterfall (aktivnosti v razvoju potekajo po vnaprej dogovorjenih dokončanih fazah, končni cilj in implementacija sta zasnovana takoj na začetku)
- Agile (aktivnosti v razvoju potekajo v »sprintih«, končni cilj se lahko prilagaja na podlagi informacij, pridobljenih tekom razvoja in potreb naročnika)

11. Prosim, na kratko opišite, kaj se vam je zdelo najbolj relevantno, zanimivo oziroma distinktivno pri vašem projektu.
