

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija Slovenskega združenja za projektni management
The professional review of the Slovenian project management association

Letnik XI, številka 3
DECEMBER 2008

03 **UVODNIK**

Aljaž Stare

ZNANSTVENI PRISPEVKI

04 **Management sodelovanja med različnimi funkcijami v projektih razvoja novih izdelkov kot podlaga za razvoj inovacij**

Dušan Gošnik

13 **Medkulturne razlike kot vir tveganja pri izvedbi projekta**

Sabina Čepon

STROKOVNI PRISPEVKI

19 **Moderator – (nova) vloga v projektne managementu**

Alenka Planinc Rozman

26 **Kakovostni projektni management vpeljevanja novosti v visokošolskem izobraževanju**

Bojan Rosi, Maja Fošner, Tomaž Kramberger

RAZMIŠLJANJE

30 **Komunikacijski plan projekta – ali ga res potrebujemo?**

Iza Login

32 **ABSTRACTS**

33 **NOVICE IN INFORMACIJE ZPM**

42 **ČLANSTVO V ZPM**

46 **OGLAŠEVANJE V REVII**

47 **KORPORACIJSKI ČLANI ZPM**

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni management
Project management review
Letnik XI, številka 3, december 2008
ISSN 1580-0229

GLAVNI UREDNIK

Aljaž Stare

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik
Tanja Arh

RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

LEKTORICA

Sonja Vesel Košmrlj

TISK

A PRINT
Alan Dvoršak, s.p.

IZDAJATELJ

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA
PROJEKTNI MANAGEMENT
Sekretariat združenja/uredništvo revije
Stegne 7, SI -1000 Ljubljana
Tel.: (051) 383 193
E-pošta: revija@zpm-si.com

IZHAJA

3-krat letno
(marec, junij, december)

CENA REVIFE

Za posameznike: 9,00 EUR
Za pravne osebe: 12,00 EUR

NAKLADA

350 izvodov

GLAVNI UREDNIK

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

UREDNIŠKI ODBOR

Luis Cano, Univerza v Zaragozi, Španija
Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija
Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija
Andrej Kerin, SCT, d.d., Ljubljana, Slovenija
Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija
Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije
Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija
Peter Pustatičnik, Vzajemna, d.v.z., Slovenija
Rudi Rozman, Univerza v Ljubljani, Slovenija
Brane Semolič, Univerza v Mariboru & InovaConsulting d.o.o., Slovenija
Pieter Steyn, Cranefield College, Južna Afrika

POSLANSTVO REVIFE

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektnem managementu. Je recenzirana ter v stroki prepoznavna in uveljavljena revija s priznanimi strokovnjaki v uredniškem odboru. Revija je namenjena vsem, ki sodelujejo pri izvajanju projektov ali jih raziskujejo, kot tudi managerjem in tistim, ki management in organizacijo preučujejo.

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektnega managementa:

- nastajanje in zagon projektov,
- organiziranje projektov,
- načrtovanje projektov,
- kadrovanje za projekte,
- vodenje projektov,
- spremljanje in nadziranje projektov,
- zaključevanje projektov,
- ocenjevanje tveganosti in uspešnosti projektov,
- povezovanje projektov z organizacijo, managementom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektnega managementa,
- povezanost med strateškim in projektnim managementom.

SPLETNA STRAN REVIFE

<http://sl.zpm-si.com/projektna-mreza/>

UVODNIK

Aljaž Stare



Pred nami leto 2009, evropsko leto ustvarjalnosti in inovacij (European Year of Creativity and Innovation). Po mnenju vrha EU mora skupnost tako iz socialnih kot gospodarskih razlogov povečati svojo sposobnost na področju ustvarjalnosti in inovacij, pobuda pa naj bi poleg izobraževanja in kulture vključevala tudi druga področja – podjetništvo, medije, raziskave, socialno, regionalno politiko in razvoj podeželja. Vključevala naj bi kampanje ozaveščanja in informiranja javnosti ter razširjanja informacij o dobrih praksah, razprave in konference ter spodbujala vrsto projektov na regionalni, nacionalni in evropski ravni.

Vsekakor občudovanja vreden in nadvse aktualen predlog, mi pa bi k temu dodali še, da bi morali hkrati še bolj spodbujati uporabo projektne pristopa pri prenosu invencij v uporabne rešitve. Raziskave so namreč pokazale, da sama ideja ni dovolj, če ni tudi učinkovito spremenjena v nov izdelek, storitev, tehnološko rešitev, metodo, proces ali drug proizvod, ki ga inovator lahko tudi trži na konkurenčnem trgu. Seveda pa ne smemo pozabiti na inovativnost pri izboljševanju lastnega delovanja in s tem nižanju stroškov poslovanja. Potrebna učinkovitost uresničevanja ideje, predvsem z vidika časa in stroškov, pa je osnovni razlog, da se v tem procesu uporabi projektni pristop. Ena od glavnih značilnosti vsakega projekta pa je, da je unikatna, zato bi lahko trdili, da je tudi za pripravo načrta izvedbe projekta potrebna inovativnost, ker ga je pač treba izpeljati drugače in še bolj učinkovito od predhodnih projektov. Glede na do sedaj povedano lahko ugotovimo, da so ustvarjalnost, inovativnost in projektne management trije dejavniki, ki so v sinergiji z obvladovanjem strokovnih področij, vključenih v projekt, temeljni gradnik dolgoročne uspešnosti podjetij in drugih organizacij.

Inovativnost bo tudi osrednja tema foruma ZPM 2009, tradicionalne konference v organizaciji našega združenja, ki bo potekala v začetku junija na Bledu.

V tej številki revije pa smo tematiki posvetili kar tri prispevke. Dušan Gošnik s Fakultete za management iz Kopa je pripravil članek Management sodelovanja med različnimi funkcijami v projektih razvoja novih izdelkov kot podlaga za razvoj inovacij. Članek obravnava projekte razvoja novih izdelkov, še posebej pa je poudarjen vidik doseganja večje inovativnosti s pomočjo dobrega sodelovanja med službami marketinga, raziskav, razvoja in tehnologije. Izmenjava informacij v procesu definiranja izdelka dobro vpliva na zbiranje idej, pri čemer je sodelovanje povezano s stopnjo prilagajanja med različnimi službami. Pri tem pa avtor opozarja, da zaradi neupoštevanja tržnih vidikov inoviranja lahko izdelek doseže manjši tržni uspeh.

Strokovni prispevek Alenke Planinc Rozman z naslovom Moderator – nova vloga v projektne managementu ponuja organizacijsko rešitev za spodbujanje inovativnosti v projektu. Po avtoričinem mnenju je moderiranje razmeroma nepoznana veščina v Sloveniji. Namen moderiranja je vodenje skupine skozi načrtovani proces odločanja, vlogo moderatorja pa bi lahko prevzel kar manager projekta. Pri tem se sprašuje, ali so naši managerji za te naloge dovolj usposobljeni, po drugi strani pa veščine moderiranja na sestankih in delavnicah težko uporabijo, ker so preveč obremenjeni z vsebino in pričakovanimi rezultati.

Kot alternativno možnost predlaga vključevanje profesionalnega moderatorja, pri čemer se ta lahko osredotoči na procese odločanja, ki so udeležencem nevidni in zanje mnogokrat nebitveni. Moderirani sestanki so učinkovitejši, sprojete odločitve pa bolj kakovostne in občutno povečajo zadovoljstvo udeležencev.

Drugi strokovni članek s tematiko iz inovativnosti in projektov je nastal v sodelovanju pedagogov s celjske Fakultete za logistiko. Bojan Rosi, Maja Fošner in Tomaž Kramberger so v prispevku z naslovom Novosti v visokošolskem izobraževanju pripravili prikaz projektne pristopa k uvajanju e-študija na omenjeni fakulteti, cilj projekta pa je bil izvajanje pedagoškega procesa v spletnih predavalnicah, ustvarjenih v spletnem učnem okolju Moodle. S tem so želeli spodbuditi dialektično omrežno razmišljanje študentov, saj to podpira celovitost razmišljanja, ravnanja in delovanja pri razreševanju kompleksnih problemskih situacij na projektne način, dialektičnost pa podpira sinergijsko soodvisnost udeležencev.

Zanimiv pregledni znanstveni članek z naslovom Medkulturne razlike kot vir tveganja pri izvedbi projekta pa je pripravila Sabina Čepon. Kot pove že naslov, se je lotila vse bolj aktualne teme mednarodnih projektov. Avtorica ugotavlja, da je medkulturno sodelovanje v sodobnem poslovnem svetu vedno pogostejše, zato ima vedno večji pomen tudi poznavanje različnih nacionalnih kultur. Različni narodi drugače dojemajo čas, komuniciranje je lahko formalno ali neformalno, so zagovorniki individualizma ali kolektivizma. Pomembno je, kako so razporejene avtoriteta, odgovornost in moč, ali potrebujejo strukture in pravila za delovanje ter ali raje sodelujejo ali tekmujejo. Različne lastnosti kultur lahko privedejo do nesoglasij med sodelavci v projektu in s tem ogrozijo njegov uspeh.

Iza Login pa nam je posredovala razmišljanje o načrtovanju komunikacij v projektu z naslovom Komunikacijski načrt projekta – ali ga res potrebujemo?. Avtorica meni, da je eden od razlogov za slabše izvajanje projektov tudi neustrezno komuniciranje, zato predlaga izdelavo komunikacijskega načrta, s katerim se opredeli vse komunikacijske kanale znotraj projekta. Vsebinsko se načrt lahko deli na dva dela – s prvim naj bi zagotovili učinkovito in uspešno izvedbo projekta, z drugim pa ustrezno komuniciranje s končnimi uporabniki oz. uporabniki projektne produkta oz. storitev. Načeloma za komuniciranje skrbi manager projekta, avtorica pa predlaga, da se predvsem za večje projekte določi managerja komunikacij.

V tej številki smo vam pripravili tudi zanimivi poročili z dveh dogodkov – s svetovnega kongresa združenja ICEC v Torontu in s konference mladih projektne managerjev v Bruu. Prvo je pripravil Andrej Kerin, drugo pa Sabina Čepon. Prijetno branje!

Naj vam ob tej priložnosti zaželim tudi veliko inovativnosti v letu 2009 in vas že sedaj povabim, da svoje izkušnje iz inovacij in projektov predstavite na Projektne forumu v začetku junija 2009 na Bledu.

Aljaž Stare, glavni urednik

Management sodelovanja med različnimi funkcijami v projektih razvoja novih izdelkov kot podlaga za razvoj inovacij

Dušan Gošnik

Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper, Cankarjeva 5, 6104 Koper, Slovenija
e-pošta: dusan.gosnik@fm-kp.si

Povzetek

Članek obravnava projekte razvoja novih izdelkov (RNI). V njem je poudarjen vidik, kako doseči večjo inovativnost na tem področju. Posebej se osredotočimo na sodelovanje med službami marketinga, raziskav, razvoja in tehnologije. Pri tem je treba povezati in upoštevati več vidikov. Izmenjava informacij med naštetimi službami v procesu definiranja izdelka pozitivno vpliva na zbiranje idej in proces definiranja inovativnega izdelka. Sodelovanje med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka je povezano s stopnjo prilagajanja med različnimi službami v procesu razvoja novih izdelkov. Odsotnost upoštevanja tržnih vidikov pri razvoju in inoviranju izdelka pomeni razvijanje nepopolnega izdelka, ki doseže manjši tržni uspeh in s tem zagotavlja manjšo konkurenčno prednost na trgu.

Ključne besede: projekt, razvoj izdelkov, inovacija, management, komuniciranje, marketing, razvoj, tehnologija, konkurenčna prednost

1. Uvod

Organizacije se v boju za svoj obstoj srečujejo z različnimi, času primernimi izzivi. Kupci danes vse bolj spoznavajo, kaj je kakovost, in vrednost izdelka prepoznavajo v njegovih funkcijah (Gošnik, 2006). Dogaja se, da so procesi (tudi razvoj izdelkov) v organizacijah neprilagojeni zahtevam in razmeram na trgu. To pomeni pomembno oviro za odkrivanje novih tržnih priložnosti, za razvijanje konkurenčnih izdelkov ter izgrajevanje prihodnjega tržnega položaja na dinamičnem trgu, kakršnemu smo priče v današnjem času. Danes je kupca z izdelki treba navdušiti, izdelkom pa dati novo vrednost, ki jo prizna trg, zato je njegove potrebe (sedanje in prihodnje) v razvoju izdelkov treba upoštevati pravočasno. Vsa znanja in viri pa nam niso vedno na voljo v organizaciji, v enem oddelku, funkciji, v eni osebi. Da razvijemo inovativen izdelek, je treba upoštevati in povezati več različnih znanj in vidikov. Dinamično poslovno okolje nas usmerja v to, da s poslovnimi aktivnostmi ravnamo kot s projekti. Pogosto se zgodi, da se v organizaciji izvaja več projektov hkrati, da se dopolnjujejo in prekrivajo. Glede na koncentracijo znanja pri dobaviteljih, izvajalcih, raznih sodelavcih v projektih smo za doseganje ciljev projekta prisiljeni poiskati in povezati različna znanja, ki so na voljo zunaj naše organizacije. To zahteva interdisciplinarni pristop in sodelovanje med različnimi udeleženci v projektu (Gošnik, 2007). V povezavi z razvojem izdelkov to od nas v organizaciji zahteva ne le odličen produkti, ampak tudi odličen projektni management (Gošnik, 2006a). Odsotnost tržnih vidikov in potreb kupca v razvoju izdelkov pomeni definiranje in razvoj nekonkurenčnih izdelkov ter je povezano s tveganji (Gošnik, 2008 in 2008a). Management sodelovanja v projektih razvoja izdelkov med različnimi službami, kot so marketing, raziskave in razvoj (R&D) ter tehnologija,

nam omogočajo visoko stopnjo izmenjave medsebojnih informacij in razvoju izdelkov povezati ter upoštevati različne vidike v povezavi z uspehom izdelka in projekta (Gošnik, 2006).

2. Inoviranje in projekti razvoja izdelkov

Izzivi za organizacije v razvoju izdelkov so danes še bolj kot kadarkoli prej usmerjeni v pravočasno zaznavanje tržnih priložnosti in v zadovoljevanje potreb različnih kupcev, kar je treba razumeti in se temu prilagoditi (v tržni, razvojni, nabavni, proizvodni ipd. funkciji podjetja). Za organizacije je v tej luči izpostavljen izziv, kako naj marketing, raziskave, razvoj in tehnologija sodelujejo ter podpirajo inoviranje v razvoju izdelkov, da bosta vzpostavljena notranja harmonija ter pravočasna visoka stopnja izmenjave vseh ključnih informacij, ki spodbujajo inovativnost pri razvoju izdelkov. Inovativnost vedno bolj postaja pogoj za konkurenčnost ter s tem za poslovno, osebno in narodno preživetje. Uspešne organizacije v inoviranju vidijo priložnost za rast in obstoj. Pri tem se ne osredotočajo le na inoviranje izdelkov, ampak tudi procesov. V razvoju izdelkov, ki je proces, je treba upoštevati različne vidike, biti mora voden in nadzorovan. Sodelovanje med različnimi službami v razvoju izdelka je lahko pomemben vir inovacij. Sodelovanje med marketingom, raziskavami, razvojem in tehnologijo podpira pravočasno in visoko stopnjo izmenjave informacij, kar spodbuja inovativnost pri razvoju izdelkov. Sodelovanje predstavlja za konkurenco v kratkem času težko ponovljivo procesno inovacijo in pri morebitnem posnemanju zahteva znatno prizadevanje. Učinkovitost procesa razvoja novih izdelkov določa meje uspeha organizacije.

2.1 Razmerje med marketingom, raziskovanjem, razvojem, tehnologijo in operativnim poslovanjem

Podjetja, ki v razvoju izdelkov porabijo manj časa od ideje do uvajanja na trg, dosegajo znatno konkurenčno prednost (Wheelwright, 1992).

Raziskovanje, razvoj in marketing imajo vlogo predvsem v pripravi upravljanja, saj se na tej podlagi upravlja z oblikovanjem in izvedbo politike, strategij, taktik in potrebnih odzivov, kajti (Gošnik, 2005):

- marketing zajema raziskovanje, spoznavanje in napovedovanje prihodnjih potreb, želja, zahtev in povpraševanja kupcev in odjemalcev, skratka trga;
- tehnično-tehnološko raziskovanje in razvoj pa zajemata raziskovanje in razvoj izvedbenih sposobnosti, s katerimi se podjetje poskuša ob pravem času, po pravi ceni in s pravo uporabno vrednostjo svoje ponudbe odzvati kupcem in odjemalcem;
- tehnologija in druge izvedbene dejavnosti pa se trudijo operativno, izvedbeno uresničiti, kar je po spoznanjih marketinga potrebno ter po dosežkih raziskav in razvoja (in investiranja) izvedljivo ter seveda tudi donosno (Gošnik, 2005).

2.2 Raziskave in razvoj kot podlaga za razvoj inovativnega izdelka

Raziskave so metodičen pristop k odkrivanju novih znanj (Roussel, 1991). So proces, ki si sledi skozi več faz, in ga imenujemo raziskovanje. Pomen raziskovanja je v razvoju globalno novih sposobnosti kot izidov temeljne znanosti, ki naj bi v njihovem širokem namenu znanosti služila v dobro vseh ljudi in skupno blaginjo. Največkrat je v ozadju nastajanje novih sposobnosti na podlagi raziskovanja ekonomskih interesov, ki se pokažejo kot odsev razmer na trgu (v ospredju je konkurenčna prednost pred tekmeci). Inovativnosti poslovanja v luči trženja inovativnih izdelkov smo neprimerno bližje, če potekajo raziskovalne aktivnosti tudi na področju raziskave trgov. Raziskave marketinga so nujne tudi takrat, ko se v organizaciji pojavi ideja, ki bi pozneje utegnila postati inovacija in ki s časom lahko pomeni konkurenčno prednost (Gošnik, 2005).

2.3 Raziskave in razvoj v povezavi z marketingom in preostalimi funkcijami

Raziskave in razvoj niso edino področje za inoviranje. Kleinknecht in Mohnen (Kleinknecht, Mohnen, 2002) sta ugotovila, da obstajajo povezave med vložki in inovacijskimi izločki, ker so ti odvisni od vrste dejavnikov. Brez tesne povezave z marketingom in drugimi poslovnimi funkcijami raziskave in razvoj ne morejo ustvariti inovacij. Zanimivo je, da imajo razen velikih le redka podjetja svoje raziskovalno-razvojne oddelke, podjetja brez teh funkcij pa zato niso prav nič manj inovativna, lahko pa imajo bolj ali manj pomembno vlogo v različnih fazah razvoja izdelka (Gošnik, 2005).

2.4 Vpliv povezav med marketingom, raziskavami, razvojem in tehnologijo na inovativnost

Načrtovanje poslovanja v sodobnih organizacijah temelji na povezovanju marketinga, raziskav, razvoja in tehnologije (Tasič, 1993). Od tovrstne povezave si je moč obetati nenehno ustvarjalno delo na osnovi potreb in zahtev trgov. Pri tem pa povezava brez pobud za razvoj, konstruiranje, proizvodnjo in prisotnost novih izdelkov na trgih ne zmore neprekinjene evolucije dela in sredstev. V managementu sodelovanja med različnimi službami v razvoju izdelka Campbell (2008) izpostavlja tri osrednje lastnosti uspešnega sodelovanja:

1. Sočasnost sodelovanja že v zgodnjih fazah projektov razvoja novih izdelkov.
2. Celoviti pristop, ki omogoča, da v proces razvoja izdelka in inoviranja vključimo in upoštevamo več različnih vidikov.
3. Usmerjenost k inoviranju. Sodelovanje spodbuja delitev znanja, zaupanja in zavezanosti za inoviranje ter nenehno usmerjenost na kupca, konkurenco ter tržne potrebe in pričakovanja.

Song (2002) ugotavlja, da sodelovanje marketinga in tehnologije v projektih razvoja novih izdelkov pomembno vpliva na uspešnost projekta v smislu doseganja večje konkurenčne prednosti, tržnega deleža in donosnosti. Ugotavlja, da je v večini primerov ta vpliv večji pri projektih razvoja radikalno novih izdelkov za trg (izdelki in rešitve, ki jih trg poprej še ni poznal).

Swink (Swink in Zeng, 2008) ugotavlja, da visoka stopnja novosti nove tehnologije (visokotehnološke rešitve pri izdelku) v razvoju novih izdelkov zahteva večjo stopnjo integracije med razvojnimi službami in tehnologijo, da je kompleksnost na novo razvitega izdelka povezana z njegovo kakovostjo in za uspešnost izdelka na trgu zahteva več sodelovanja med različnimi službami. Prav tako se več sodelovanja med službami razvoja in tehnologije v projektu razvoja izdelka odraža na boljši kakovosti razvitega izdelka.

3. Raziskava in rezultati

Osnovno vprašanje, ki si ga zastavljamo v tej raziskavi je, v kakšni meri komuniciranje in medsebojno prilagajanje med različnimi službami v projektu razvoja izdelkov vplivata na razvoj inovativnih rešitev v razvoju izdelkov.

Moenaert (Moenaert et al., 1994) poudarja, da ima lahko medsebojno komuniciranje med različnimi službami, ki poteka izključno prek vrhnjega managementa, za posledico to, da delo preostalih služb v razvoju izdelkov (z izjemo npr. razvojnih služb) ni cenjeno ter da ni prepoznano kot pomemben prispevek k rezultatom projekta. To ima lahko za posledico pomanjkanje motivacije sodelavcev v teh službah (tudi in predvsem za inoviranje).

Formaliziranje komuniciranja med različnimi službami v projektu razvoja izdelkov pomeni veliko pravil ter vnaprej predpisanih pogojev in oblik

komuniciranja med različnimi službami. To je lahko v preveliki meri pomembna ovira pri pravočasnem in vsebinsko ustreznem zagotavljanju informacij med različnimi službami, ki podpirajo razvoj izdelkov. Projekti razvoja izdelkov zahtevajo interdisciplinarni pristop. Medsebojno prilagajanje med različnimi službami se nanaša na aktivnosti služb marketinga, raziskav, razvoja in tehnologije, ki v projektih razvoja izdelkov podpirajo druge službe s tem, da se v medsebojnem sodelovanju spodbujajo in prevzemajo nekatere aktivnosti drugih služb (Moenaert, 1994).

3.1 Metodologija raziskovanja

Za znanstveno proučevanje sodelovanja med različnimi službami v razvoju izdelkov smo uporabili več raziskovalnih metod. V ospredje postavljamo uporabo metode študija primera projektov v beli tehniki ter metodi analize in komparacije, skaterima smo podrobneje analizirali projekte razvoja izdelkov z več vidikov. Za raziskovanje mnenj smo uporabili metodo zbiranja podatkov z anketiranjem in merjenjem stališč s standardno 5-stopenjsko Likertovo lestvico. Z metodo komparacije pojavov in proučevanja ter metodo dedukcije smo z vidika komuniciranja med posameznimi službami raziskovali projekte razvoja izdelkov. Analiza je bila opravljena v letu 2005. Sodelovalo je devet izkušenih projektih vodij z večletnimi izkušnjami na področju timskega dela v razvoju izdelkov v več kot osemdesetih projektih razvoja novih izdelkov.

V sklopu raziskovanja smo postavili več hipotez, ki smo jih z raziskavo želeli potrditi ali ovreči:

H1: Medsebojno sodelovanje med službami marketinga, raziskav in razvoja ter tehnologije v projektih razvoja izdelkov podpira proces inoviranja in definiranja ter razvoj inovativnega izdelka po meri trga. Več je sodelovanja, boljši so rezultati.

Analizirali smo (1) izkušnje s pogostostjo sodelovanja anketirancev v inovacijskih procesih razvijanja novih izdelkov. Namen zbiranja informacij z vprašalnikom je bil ugotoviti primernost kandidatov z vidika njihove kompetentnosti za vključitev v nadaljevanje raziskave, naprej pa izhodiščno stanje z vidika zgoraj omenjenih vsebin, ki se v podjetju nanašajo na inovacijske procese v razvoju izdelkov v nadaljevanju obravnavane problematike. (2) Podatke o izhodiščnih znanjih vodij po posameznih področjih, ki so v projektih razvoja novih izdelkov do sedaj že zaznana kot potrebna; (3) vire znanj in idej, ki posameznim področjem (marketingu, raziskavam in razvoju ter tehnologiji) pomagajo pri definiranju izdelka, ter (4) notranji in zunanji vir idej za izdelke.

Različne službe za definiranje inovativnih rešitev in izdelkov uporabljajo različne vire informacij. Poskušali bomo dokazati, da se med službami marketinga, raziskav, razvoja in tehnologije v razvoju izdelkov kaže potreba po medsebojnem sodelovanju, v katerem prepoznajo koristi različne službe, ter da izmenjava podatkov med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka dobro vpliva na zbiranje idej in proces definiranja inovativnega izdelka. Večje je, boljši so učinki

in bolj koristno vplivajo na inovativnost rešitev v razvoju izdelkov. Raziskovali smo medsebojno komunikacijo med različnimi službami v projektih razvoja izdelkov. V ta namen smo postavili naslednje trditve:

H2: Prenos informacij med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka je povezan s stopnjo prilagajanja med različnimi službami. Večje je, boljši so učinki inoviranja.

H3: Formalna komunikacija v procesu definiranja izdelka, notranje ozračje in izmenjava informacij dobro vplivajo na zbiranje idej in proces definiranja inovativnega izdelka. Večja je, boljši so učinki.

3.2 Rezultati raziskave in komentar

H1: Medsebojno sodelovanje med oddelki marketinga, raziskav in razvoja ter tehnologije v projektu razvoja izdelkov podpira proces inoviranja in definiranja ter razvoj inovativnega izdelka po meri trga. Več je sodelovanja, boljši so rezultati.

Notranji in zunanji viri znanj za definiranje izdelkov

1. Izkušnje s pogostostjo sodelovanja anketirancev v projektih razvoja novih izdelkov

Anketiranci so skupaj sodelovali pri osemdesetih projektih razvoja izdelkov. Vsi imajo največ izkušenj iz sodelovanja v projektih razvoja oblikovnih izpeljank izdelkov (44 % takšnih procesov), nato sledijo izkušnje, ki jih imajo iz procesov razvoja novih generacij izdelkov (26 %) ter nato tehnično prenovljenih kompleksnih izdelkov (19 %) v beli tehniki. Na teh, skupno osemdesetih projektih razvoja izdelkov prevladujejo tehnične inovacije rešitev in optimizacije obstoječih izdelkov (dodatne funkcije, nove rešitve).

2. Analiza podatkov o izhodiščnih znanjih (samoocena) kandidatov po posameznih področjih, ki so v projektih RNI do sedaj že zaznana kot potrebna

Ocenite od 1 do 5 *lastno znanje po posameznih področjih*, kjer (1) pomeni »ne poznam«, (5) pa »odlično obvladam«.

Področje Tehnično znanje v povezavi z razvojem izdelkov	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,66	2	5
Razvoj	4,33	4	4
Tehnologija	4	3	5

Področje Tehnološka znanja v povezavi z razvojem izdelkov	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,66	2	2
Razvoj	3,33	2	4
Tehnologija	4,33	4	5

Področje <i>Marketinška znanja v povezavi z razvojem izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4,66	4	5
Razvoj	3	2	4
Tehnologija	2,66	2	3

Področje <i>Znanja iz prejšnjih projektov v oddelku v povezavi z razvojem izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4,66	4	5
Razvoj	4	3	5
Tehnologija	2,3	2	3

Po pričakovanih je samoocena anketirancev o znanju strojništva visoka (3,99 od skupno 5). Precejšen prispevek k temu dejstvu pripomore spoznanje, da so vodilni v marketingu v obravnavanem podjetju prav tehnično dobro izobraženi. Tako zaposleni na teh področjih dobro poznajo tudi procese, katerih poznavanje z vidika njihovega področja ni primarnega pomena, se pa na ta način dojemajo ključni procesi, kar pomaga pri interdisciplinarnem sodelovanju strok.

Podobna slika je razvidna iz analize poznavanja tehnologije kot stroke. Ponovno s skupno povprečno oceno 3,66 (od 5) zelo dobro poznajo ta segment tudi ključni zaposleni v marketingu, kar daje širino in razumevanje problematike, ki se pojavlja zunaj samega funkcijskega okvira marketinga ter lahko koristno pripomore k reševanju skupnih problemov, obravnava operativnih problemov z različnih vidikov in tako s poznavanjem kompleksne problematike pripomore k zmanjšanju možnosti za nastanek konfliktov, ob njihovem nastanku pa učinkovito reševanje.

Področje raziskave trga je ena osnovnih funkcij marketinga ter zahteva strokovna znanja in poznavanje metod, ki ponavadi razvoju in oddelku tehnologije nista povsem poznana ter tudi presegata funkcijski okvir same vloge razvoja in tehnologije. Razvoj in tehnologija sta predvsem uporabnik koristnih informacij, ki jih podajajo rezultati tržnih analiz. Popolno nepoznavanje interaktivnih metod učinkovitega spreminjanja zahtev kupcev v tehnične zahteve pa vsekakor ne more zagotoviti uspešne tehnične definicije izdelka.

Prav tako iz ankete izhaja izenačenost med marketingom, raziskavami, razvojem in tehnologijo v drugih tehničnih znanjih, kar je podano z oceno 3,66 (od skupno 5). Takšno stanje lahko utemeljimo z že zgoraj navedenimi dejstvi o osnovnih znanjih vodilnih zaposlenih v službi marketinga.

Z vidika komuniciranja je znanje tujih jezikov eno izmed osnovnih znanj, ki jih zaposleni uporabljajo v vsakodnevni komunikaciji s kupci, dobavitelji, partnerji. V tem pogledu anketiranci temu primerno ocenjujejo njihovo znanje s tega področja, ki pomembno prispeva k temu, da so ovire v komuniciranju z vidika sodelovanja čim manjše. Skupna ocena znanja je 4,22 od skupno 5.

3. Viri znanj in idej, ki posameznim področjem (marketingu, raziskavam in razvoju ter tehnologiji) pomagajo pri definiranju izdelka

Ocenite od 1 do 5 pomembnost posameznih virov, iz katerih pridobivate znanje in informacije, ki jih potrebujete za dobro opravljanje vašega dela pri razvoju izdelkov, kjer (1) pomeni »ni pomemben«, (5) pa »zelo pomemben«.

Področje <i>Interna izobraževanja kot vir znanja in informacij za podporo v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	2,66	2	4
Razvoj	3,33	2	4
Tehnologija	3,66	3	5

Področje <i>Strokovna literatura kot vir znanja in informacij za podporo v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4	3	5
Razvoj	4,33	4	5
Tehnologija	4,33	4	5

Področje <i>Eksterna izobraževanja kot vir znanja in informacij za podporo v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4,33	4	5
Razvoj	4,33	4	5
Tehnologija	4,33	4	5

Področje <i>Timsko delo kot podpora v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4,33	4	5
Razvoj	5	5	5
Tehnologija	4,66	4	5

Področje <i>Partnerstva s konkurenco v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	2	1	4
Razvoj	3,66	3	5
Tehnologija	3,33	3	4

Področje <i>Neformalna komunikacija med posamezniki različnih oddelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,66	3	5
Razvoj	3,33	3	4
Tehnologija	3,33	3	4

Področje <i>Zunanji sodelavci in dobavitelji kot vir idej v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	2,33	1	5
Razvoj	3,66	2	3
Tehnologija	4,33	4	5

Področje <i>Sodelavci kot vir idej v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,66	2	5
Razvoj	3	3	3
Tehnologija	3	3	3

Področje <i>Formalna komunikacija v projektu kot vir idej v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4	4	4
Razvoj	4	4	4
Tehnologija	4	4	4

Področje <i>Preostali sodelavci v organizaciji kot vir idej v razvoju izdelkov</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3	3	3
Razvoj	2,66	2	3
Tehnologija	2,66	2	3

Glede na različna strokovna področja, ki jih pokrivajo marketing, raziskave, razvoj, tehnologija, se temu primerno razlikujejo viri informacij, iz katerih posamezna strokovna področja črpajo znanje in ideje za izdelke, rešitve, izboljšave, skratka inovacije. Tako služba marketinga, raziskav in razvoja ter tehnologije pomembno v ospredje postavljajo skupno razvojno delo s kupci in skupno reševanje problemov v projektu, iz česar se kaže potreba po sodelovanju med različnimi službami v inovacijskem procesu razvoja novega izdelka.

4. Zunanji in notranji viri znanja in idej za nove izdelke

Zunanji viri

Zunanji vir informacij za službo marketinga predstavlja predvsem neposredno kupec. To pomeni, da so kupci na eni strani kot trgovci in partnerji ter korak dlje kot končni uporabniki. Razpršenost zahtev trga je eden večjih izzivov pri oblikovanju lastnosti izdelka z vidika razpršenosti trga in posebnih potreb, ki jih imajo kupci na razpršenem trgu, ter je pomemben element diferenciacije izdelka, ki se odraža tudi v potrebi po primerno zastavljenem konceptu izdelka. Prav tako postavlja kupca kot zunanji vir znanja in idej za izdelke služba raziskovanja in razvoja. Tudi ta

je najpogosteje na različne načine (testiranja, izkušnje, prototipne rešitve) usmerjena h kupcu. Na področju zunanjih virov znanja in idej v tehnologiji posebej izstopajo dobavitelji tehnologije in potencialni partnerji s specifičnimi znanji pri razvoju tehnologije z dolgo tradicijo v razvoju posameznih komponent izdelkov, ki jih pogosto razvijajo sami. Pravilno usmerjen razvoj tehnologije, ki bo na eni strani v podjetju vir invencij s pozitivnim stroškovnim učinkom, je priložnost, da vsebino takšne tehnološke inovacije uspešno vključimo v sam izdelek in jo predstavimo kot koristno novost za kupca.

Notranji viri

Marketing daje v tem pogledu izredno velik pomen sodelovanju med različnimi službami. To oceno pomembnosti medsebojnega sodelovanja lahko utemeljimo s tem, da je služba marketinga koristno uporabila znanje raziskav, razvoja in tehnologije, ki sami službi marketinga ni lastno ter je tako s sodelovanjem tudi tehnične narave posameznih invencij in rešitev na izdelku in z njihovo pomočjo uspela predstaviti kot koristno novost za kupca. V skladu s stališčem marketinga v medsebojnem sodelovanju med različnimi službami prepozna koristi tudi služba raziskav in razvoja. Sklepamo lahko, da ima takšno sodelovanje koristi za obe službi. Področje raziskav in razvoja tako lahko iz informacij marketinga uspešno definira tehnične lastnosti izdelka, ki so podprte s tržnimi argumenti. Takšno sodelovanje jasneje postavlja cilje razvojnega tima v razvoju izdelkov, pomaga motivirati tim, ga postavlja pred realne in jasno določene dosegljive cilje ter pomaga ustvarjati inovacijsko klimo v okviru razvojnega projekta. Sodelovanje v tem pogledu tudi zmanjšuje nastanek konfliktov; če se pojavijo, pa omogoča osvetlitev problema z več strani ter upoštevanje različnih vidikov vseh sodelujočih in pravočasno odzivanje na potrebe trga.

Zanimiva je tudi skladnost službe tehnologije z zaznamimi pozitivnimi učinki medsebojnega sodelovanja, ki sta ga prepoznali tudi službi marketinga ter raziskav in razvoja.

Medsebojna komunikacija med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka

1. Kako hitro v povprečju pridobivate nasvete in informacije od sodelavcev?

Ocenite na lestvici od 1 do 5, kjer (1) pomeni »pravočasno«, (5) pa »z zamudo«.

Področje <i>Podpora med službami v razvoju izdelkov Podpora od raziskav/ razvoja in raziskav do službe marketinga in tehnologije</i>	Ocena 1 do 5 <i>(povprečje)</i>	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,33	2	5
Tehnologija	2	2	2

Področje Podpora med službami v razvoju izdelkov Podpora marketinga službi raziskav/razvoja in tehnologije	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Razvoj	2,33	2	3
Tehnologija	1	1	1

Področje Podpora med službami v razvoju izdelkov Podpora s strani službe tehnologije do službe raziskav/razvoja in marketinga	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	2,66	2	4
Razvoj	3	3	3

2. Kako bi opisali razmerje med oddelki marketing – raziskave in razvoj in tehnologijo v pogledu medsebojne komunikacije in izmenjave podatkov.

Ocena 1 – zelo slab; ocena 5 – odličen

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3	2	4
Razvoj	2,66	2	3
Tehnologija	2,33	2	3

POVPREČJE SKUPAJ: 2,66 točke (53 % ujemanje s trditvijo "odličen", 24 točk od 45)

3. Do kakšne stopnje ocenjujete stopnjo medsebojnega zaupanja v medsebojni komunikaciji med oddelki marketing – raziskave in razvoj in tehnologijo v pogledu medsebojne komunikacije in izmenjave podatkov.

Ocena 1 – zelo slabo; ocena 5 – odlično.

Področje Medsebojno zaupanje	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3	2	4
Razvoj	2,66	2	3
Tehnologija	2,33	2	3

POVPREČJE SKUPAJ: 2,66 točke (53 % ujemanje s trditvijo "odlično", 24 točk od 45)

4. Razmerje med oddelki marketing – raziskave in razvoj in tehnologijo v pogledu medsebojne komunikacije in izmenjave podatkov in informacij v minulih projektih je bilo odličen.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam.

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3	3	3
Razvoj	3	3	3
Tehnologija	3	2	4

POVPREČJE SKUPAJ: 3 točke (60 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 27 točk od 45)

Kot pomemben element v razvojno-inovacijskem procesu novih izdelkov vse službe zelo visoko postavljajo tudi sodelavce, ki omogočajo sodelovanje in so njegov osnovni element. Z vidika pravočasne izmenjave podatkov o razvojno-inovacijskem procesu s strani raziskav, razvoja in tehnologije prevladuje mnenje, da bi lahko služba marketinga še bolj učinkovito, pravočasno, s pravimi informacijami podprla raziskovanje in razvoj ter službo tehnologije, medtem ko sam razvoj in tehnologija vzajemno menita, da poteka izmenjava podatkov med tema dvema službama bolje (bolj pravočasno in intenzivno). Predvsem služba tehnologije pri izmenjavi podatkov od marketinga zaznava časovne zamike, ki lahko odločilno vplivajo na uspešnost dela na področju tehnologije. To dejstvo lahko povežemo tudi z razmahom projektne timskega dela v organizaciji, ki še ni povsem osvojeno, in s tem povezanim problemom načrtovanja. Služba tehnologije je namreč večkrat postavljena pred dejstvo naročila tehnološke opreme, katere dobavni roki so praviloma dolgi, in zaradi tega se pojavlja v tehnologiji potreba po veliki količini natančnih informacij, ki so potrebne za definiranje povpraševanja in naročilo tehnološke opreme, za kar pa ponavadi v začetnih fazah razvojno-inovacijskega procesa še ni dovolj natančnih in preverjenih podatkov. V skladu s tem služba tehnologije ugotavlja tudi nezadostno stopnjo pridobivanja informacij ne samo v marketingu, ampak tudi razvoju.

Služba marketinga v pogledu medsebojne komunikacije zaznava dober medsebojni odnos med službami raziskav, razvoja in tehnologije. Prav tako marketing visoko ocenjuje stopnjo zaupanja v medsebojni komunikaciji med posameznimi službami. Zanimivo je izraženo spoznanje, da tehnologija vedno manj zaupa službi marketinga, kar lahko delno utemeljimo z nezadovoljstvom, ki ga je služba tehnologije marketingu izrazila v sprejemanju podatkov o razvoju in marketingu z zamudo.

Iz zbranih informacij, ki smo jih dobili od služb s področij raziskav, razvoja in tehnologije, lahko potrdimo, da različne službe za definiranje inovativnih rešitev in izdelkov uporabljajo različne vire informacij. V tem sodelovanju prepoznajo koristi, saj v procesu definiranja izdelka omogoča veliko stopnjo izmenjave podatkov med marketingom, raziskavami, razvojem in tehnologijo ter pozitivno vpliva na zbiranje idej in proces definiranja inovativnega izdelka.

Kako lahko organizacija pozitivne učinke takšnega sodelovanja usmeri v razvoj inovativnih izdelkov v luči zagotavljanja konkurenčnih prednosti, pa bo obravnavano v nadaljevanju.

H2: Prenos informacij med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka je povezan s stopnjo prilagajanja med različnimi službami. Večje je, boljši so učinki inoviranja.

Medsebojna prilagajanja med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka

1. Marketing lahko opravlja naloge, ki so tehnično-razvojne narave (raziskava patentov, analiziranje zbranih podatkov s trga, analiza konkurence, definiranje izdelka).

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojno prilagajanje	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4	3	5
Razvoj	2,66	1	5
Tehnologija	3,66	3	5

POVPREČJE SKUPAJ: 3,44 točke (68 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 31 točk od 45)

2. Marketing je s trga (trgovci, kupci, poslovne enote, konkurenca) zbral dovolj kakovostnih informacij s trga, ki so v procesu faze definiranja izdelka pomagale definirati izdelek po meri kupca.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4,33	3	5
Razvoj	3,66	3	4
Tehnologija	3,66	3	4

POVPREČJE SKUPAJ: 3,88 točke (77 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 35 točk od 45)

3. Marketing lahko prispeva k informacijam, ki pomagajo do inovativnih rešitev v fazi procesa razvoja izdelka in definiranja lastnosti izdelka. Kako pogosto so pomembni tehnični podatki prispevali k inovativni rešitvi za določen izdelek.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,66	3	4
Razvoj	3,33	2	4
Tehnologija	3	2	4

POVPREČJE SKUPAJ: 3,33 točke (66 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 30 točk od 45)

4. Člani tima iz marketinga so bili močno tehnično usmerjeni in so v procesu definiranja izdelka pogosto prevzemali naloge tehnike.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	2,66	2	3
Razvoj	2,33	2	3
Tehnologija	2	1	3

POVPREČJE SKUPAJ: 2,33 točke (46 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 21 točk od 45)

5. Nekateri člani tima s področja marketinga bi lahko prevzeli vlogo tehnikov in učinkovito sodelovali v procesu definiranja izdelka.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,66	2	5
Razvoj	4	4	4
Tehnologija	3	2	4

POVPREČJE SKUPAJ: 3,55 točke (71 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 32 točk od 45)

6. Nekateri člani tima s področja razvoja in raziskav ter tehnologije bi lahko prevzeli vlogo marketinga in učinkovito sodelovali v procesu definiranja izdelka.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	2,66	1	4
Razvoj	3,66	2	5
Tehnologija	3,66	3	5

POVPREČJE SKUPAJ: 3,32 točke (66 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 30 točk od 45)

7. Na omenjenem primeru ocenjujem, da so bile zahteve kupcev in trga v procesu definiranja izdelka izjemno dobro upoštewane.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4	4	4
Razvoj	4	4	4
Tehnologija	3,66	3	4

POVPREČJE SKUPAJ: 3,88 točke (77 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 30 točk od 45)

Sodelavci na tehničnem področju razvoja in tehnologije so svoje poznavanje del zunaj svojih služb označili kot manj znano, zato se v tem pogledu medsebojnih dopolnitev pri opravljanju aktivnosti v prvi fazi razvojno-inovacijskega procesa kaže potreba predvsem po sodelovanju marketinga s tehničnimi službami.

Potrebe kupca in trga so v izvedenem projektu pomenile dober vir informacij, s pomočjo katerih se je definiral izdelek. Predvsem je pomembno, da navedeno ugotovljeno dejstvo podpira tudi služba razvoja in tehnologije.

Glede na to, da nobena izmed služb nima potrebnih virov in znanj, v tem pogledu ne more sama izvajati kompleksnih razvojnih aktivnosti. Tako sta potrebna medsebojno sodelovanje in prenos informacij med različnimi službami, ki sodelujejo v razvoju izdelkov. Prenos informacij v procesu definiranja izdelka pa je povezan s stopnjo prilagajanja med različnimi službami. Iz vsega navedenega in zaznanega anketiranci menijo, da si želijo več sodelovanja in izmenjave podatkov, kar zahteva več prilagajanj in iz česar lahko sklepamo, da več sodelovanja in izmenjave podatkov pozitivno vpliva na razvojni inovacijski proces.

H3: Formalna komunikacija v procesu definiranja izdelka, notranja klima in izmenjava podatkov pozitivno vplivajo na zbiranje idej in proces definiranja inovativnega izdelka. Večja je, boljši so učinki.

Formalna komunikacija med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka

1. Kakšna je bila po vašem mnenju komunikacija med oddelki marketing – raziskave in razvoj in tehnologijo v času razvojnega projekta novega izdelka.

Ocena 1 – zelo slaba, ocena 5 – odlična

Področje Formalna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4	4	4
Razvoj	3	3	3
Tehnologija	3	3	3

POVPREČJE SKUPAJ: 3,33 točke (66 % ujemanje s trditvijo "odlična", 30 točk od 45)

2. Kakšna stopnja formalne komunikacije je bila med procesom razvoja izdelka vzpostavljena med oddelki marketing – raziskave in razvoj in tehnologijo.

Ocena 1 – zelo slaba; ocena 5 – odlična, zelo intenzivna

Področje Stopnja formalne komunikacije	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,33	3	4
Razvoj	3,66	3	4
Tehnologija	3,33	3	4

POVPREČJE SKUPAJ: 3,44 točke (68 % ujemanje s trditvijo "odlična", 31 točk od 45)

3. Oddelek raziskav in razvoja je dal pomemben prispevek k rezultatom razvojne faze izdelka.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4	4	4
Razvoj	4,33	4	5
Tehnologija	3	4	4

POVPREČJE SKUPAJ: 4,11 točke (82 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 30 točk od 45)

4. Oddelek marketinga je dal pomemben prispevek k rezultatom razvojne faze izdelka.

Ocena 1 – zelo slaba; ocena 5 – odlično

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4	4	4
Razvoj	2,66	2	3
Tehnologija	2,33	2	3

POVPREČJE SKUPAJ: 2,99 točke (59 % ujemanje s trditvijo "odlično", 27 točk od 45)

5. Oddelek tehnologije je dal pomemben prispevek k rezultatom razvojne faze izdelka.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	4	4	4
Razvoj	3,33	3	4
Tehnologija	4	4	4

POVPREČJE SKUPAJ: 3,77 točke (75 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 34 točk od 45)

6. V procesu razvoja je bila komunikacija med oddelki marketing – raziskave in razvoj in tehnologijo prosta in prepuščena posamezniku ter ni bila vzpostavljena na ravni projekta.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	2,33	1	4
Razvoj	1,33	1	2
Tehnologija	2,33	1	3

POVPREČJE SKUPAJ: 1,99 točke (39 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 18 točk od 45)

7. V času razvoja izdelka je bil projekt izpostavljen nadzoru in doseganju ciljev v posamezni fazi.

Ocena 1 – se sploh ne strinjam; ocena 5 – zelo se strinjam

Področje Medsebojna komunikacija	Ocena 1 do 5 (povprečje)	Najnižja ocena	Najvišja ocena
Marketing	3,66	3	4
Razvoj	4,33	4	5
Tehnologija	3,33	2	4

POVPREČJE SKUPAJ: 3,77 točke (75 % ujemanje s trditvijo "zelo se strinjam", 34 točk od 45)

Vse službe ocenjujejo, da je formalno komuniciranje pri razvoju izdelka potekalo na visoki ravni in ni bilo prepuščeno naključju, ampak je bilo vodeno. S tem v skladu pa sta bila po praksi projektnega managementa tudi preglednost in vodenje projekta z vidika komunikacije dobro nadzorovana, o čemer priča visoko strinjanje s to trditvijo vseh služb.

V tem pogledu lahko sklenemo, da so službe marketinga, raziskav, razvoja in tehnologije pozitivno izkusile visoko stopnjo vodene formalne komunikacije in v njej prepoznajo pozitivne učinke v inovacijskem procesu definiranja izdelka. V kontekstu obravnave lahko potrdimo trditve, da povezava med marketingom, razvojem in tehnologijo v podjetju podpira proces inoviranja, definiranje ter razvoj inovativnega izdelka po meri trga. Prav tako je bilo ugotovljeno, da različne službe za definiranje inovativnih rešitev in izdelkov uporabljajo različne vire informacij. Med službami marketinga, raziskav, razvoja in tehnologije se kaže potreba po medsebojnem sodelovanju, saj v njem prepoznajo koristi

različne službe. Izmenjava podatkov med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka pozitivno vpliva na zbiranje idej in proces definiranja inovativnega izdelka. K temu pripomore tudi formalno vzpostavljena in vodena komunikacija v fazi definiranja izdelka.

4. Sklep in ugotovitve

Za razvoj in obstoj se je treba v organizaciji v skladu z zunanjimi izzivi okolja tudi ustrezno organizirati. Inovativna podjetja se iz tega namreč ne samo učijo, temveč znanje tudi proizvajajo, inovirajo organizacijo in procese.

H kupcu usmerjen razvoj izdelkov vodi do razvoja in pozicioniranja podjetja v konkurenčnem okolju, kar zahteva ustrezno vodenje. Sodelovanje med marketingom, raziskavami, razvojem in tehnologijo v procesu razvoja lahko pripomore k izmenjavi znanj ter je podlaga za učinkovit in uspešen razvoj inovativnih izdelkov. Pravočasno zaznavanje pravih potreb kupcev in njihova projekcija sta ključna naloga marketinga. Zaznavanje potreb in uporaba informacij s trga zahtevata pri prenosu potreb v funkcijo izdelka interdisciplinarnost znanja in izobraženost na različnih področjih. Management sodelovanja med službami raziskav, razvoja, marketinga in tehnologije ima v tržno naravnem procesu razvoja izdelkov bistven pomen. Zagotavlja, da pravočasno dosežemo dovolj visoko stopnjo izmenjave podatkov, ki pripomorejo k obravnavanju izbranih težav v razvoju z več vidikov, ki so medsebojno povezani. Za razvoj izdelkov in marketing inovacij morajo sodelovati marketing, raziskave, razvoj in tehnologija, upravljanje tega sodelovanja pa zahteva poznavanje več dejavnikov, ki bodo prispevali k tržnemu uspehu izdelka. Ker razvoj proizvaja zamisli, ki bodo po možnosti v čim večjem odstotku postale tržne inovacije in bodo zagotavljale tržni uspeh izdelka, je treba v razvoju izdelka vse od začetka upoštevati tržno naravnost. Viri ustvarjalnih zamisli so posamezniki, ki uporabljajo svojo ustvarjalno svobodo. Izmenjava podatkov med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka dobro vpliva na zbiranje idej in proces definiranja inovativnega izdelka. Večje ko je, boljši so učinki. Prenos informacij med marketingom, razvojem in tehnologijo v procesu definiranja izdelka je povezan s stopnjo prilagajanja med različnimi službami. Večji ko je, boljši so učinki inoviranja. Več formalne komunikacije v procesu definiranja izdelka, notranje ozračje in izmenjava podatkov pozitivno vplivajo na zbiranje idej in proces definiranja inovativnega izdelka. Večja ko je, boljši so učinki. Odsotnost upoštevanja tržnih vidikov inoviranja pri razvoju izdelka pomeni oblikovanje nepopolnega izdelka, ki doseže manjši tržni uspeh in s tem zagotavlja manjšo konkurenčno prednost podjetja na trgu.

5. Viri in literatura

Campbell, Ronald B. (2008): "Architecting and Innovating". [<http://dspace.mit.edu/bitstream/1721.1/5064/2/>]

Gošnik, D. (2006): "Project management in dynamic new product development" process. *Project management review*, IX, Vol. 3., december 2006., Vol. 126, št. 11.

Gošnik, D. (2006a): "Innovation focused new product development". *Living changes in marketing. Slovene marketing conference proceedings*, 30. in 31. maj 2006. Portorož, Slovenija.

Gošnik, D. (2007): "Some factors of new product development and their management". *Our economy, Review of current issues in economics*. Vol. 53., 3-4, 2007.

Gošnik, D. (2008): "Managing risks in new product development projects". *Projektni forum 2008, Radenci, Slovenija*. 14.-16. june 2008.

Gošnik, D. (2008a): "Cooperation between marketing, R&D and technology as a basis for development of innovative Products". *27th International conference on organizational science development. Conference proceedings*. 19.-21. marec 2008, Portorož, Slovenija.

Kleinknecht, Alfred, in Pierre, Mohnen (2002): *Innovation and Firm Performance*. New York: Palgrave.

Roussel, Philip, A., Saad, Kamal, N., Erickson, Tamara, J., Arthur in D., Little. (1991): *Third Generation R&D: Managing Link to Corporate Strategy*. Boston, Massachusetts. Harvard Business School.

Song, Michael (2002): *Marketing-Manufacturing Joint Involvement Across Stages of New Product Development: Effects on the Success of Radical vs. Incremental Innovations*.

Morgan, Swink, in Dongsong, Zeng (2008): "NPD Complexity and technology novelty as antecedents of design/manufacturing integration: effects on product design quality".

Tasič, Matic (1993): "Sodelovanje razvoja, raziskav in mednarodnega marketinga kot faktor uvajanja inovativnega poslovanja v slovenskem industrijskem podjetju". *Doktorska disertacija*. Univerza v Mariboru, EPF.

Wheelwright, Stephen C., in Clark, Kim B. (1992): *Revolutionizing Product Development*. New York: The Free Press.

Dušan Gošnik je strokovnjak iz gospodarstva. Pri Mednarodnem združenju za projektni management (IPMA) je certificirani senior projektni manager (CSPM) in certificirani mednarodni ocenjevalec za projektno odličnost (IPMA - PMA). Je magister znanosti s področja marketing managementa in magister tehniških znanosti. Njegovo delo v gospodarstvu zaznamujejo skoraj desetletne izkušnje v projektnem managementu kot vodja projektov v razvoju in uvajanju novih izdelkov, tehnologij in procesov.

Medkulturne razlike kot vir tveganja pri izvedbi projekta

Sabina Čepon

Lesno Brdo 24, 1360 Vrhnika, Slovenija

e-pošta: sabina.cepon@gmail.com

Povzetek

Medkulturno sodelovanje je v sodobnem poslovnem svetu vedno pogostejše, zato imata vedno večji pomen tudi poznavanje in zavedanje različnih nacionalnih kultur. Namen članka je povečati zavedanje, da obstajajo medkulturne razlike ter prepoznati pomen njihovega poznavanja za uspeh projektov. Nekateri avtorji delijo nacionalne kulture glede na razsežnosti, ki predstavljajo določene značilnosti kulture. Na osnovi teh raziskovanj sem izpostavila tiste razsežnosti, ki imajo največji vpliv na uspešno sodelovanje projektnih članov in doseganje ciljev projekta. Da različne kulture drugače dojemajo čas, komunikacija pa je lahko formalna ali neformalna, trdijo zagovorniki individualizma ali kolektivizma. Pomembno je, kako so razporejene avtoriteta, odgovornost in moč, ali potrebujejo strukture in pravila za delovanje ter ali raje sodelujejo ali tekmujejo. Različne lastnosti kultur lahko privedejo do nesoglasij med sodelavci v projektu in s tem ogrozijo njegov uspeh.

Ključne besede: nacionalna kultura, mednarodni projekti, tveganja, medkulturne razlike

1. Uvod

Ljudje se ob opravljanju vsakodnevnih dejavnosti niti ne zavedamo svoje kulture. Šele ko potujemo v druge dežele oz. ko pridemo v stik z ljudmi druge kulture, opazimo razlike. Poznavanje kulture postaja vedno bolj pomembno na poslovnem področju, saj je vedno več projektov, v katerih sodelujejo ljudje različnih narodnosti ali pa so podprti s finančnimi sredstvi iz različnih držav. Za uspešno sodelovanje članov projekta je potrebno veliko prilagajanja, ki izhaja iz poznavanja svoje in druge kulture, saj lahko le tako razumemo, da je neko vedenje posledica kulturne različnosti.

Nepoznavanje kulturnih razlik je tveganje, ki lahko ovira projektne cilje. Zamislimo si, koliko nacionalnosti je na tem svetu in koliko različnih vedenjskih vzorcev glede na nacionalnost obstaja. Ko so ti vedenjski vzorci zbrani v skupnem projektu, hitro nastane tveganje, da bodo napačno interpretirani in da bo oddaljili cilje projekta, to so zamudo končnega roka izvedbe, povečanje stroškov ali zmanjšanje kakovosti izdelka ali storitve.

Namen prispevka je izboljšati zavedanje, da obstajajo medkulturne razlike, ter prepoznati pomembnost njihovega poznavanja za uspeh projektov.

2. Tveganja v mednarodnih projektih

Projekt, ki sega čez državne meje in v katerem sodelujejo člani različnih narodnosti, ima vedno tudi medkulturne razsežnosti. Ravno zato mednarodni projekti ponujajo tveganja, na drugi strani pa tudi določene privlačnosti. Pri nacionalnih projektih so v središču pozornosti izčrpno načrtovanje, odlična organizacija in izvedba ter timsko sožitje, na drugi strani pa pri mednarodnih projektih

lahko nastanejo organizacijski zapleti zaradi carinskih in uvoznih omejitev, davčnih zakonov in plač delavcev, različne infrastrukture ter medkulturnih razlik. Projektni managerji in sodelavci prihajajo iz različnih držav, kjer so postopki vodenja in sklepanja odločitev različni. Vzgojeni so bili v različnih kulturah in zato si nekatere dogodke interpretirajo drugače. Kot nadomestilo za ta tveganja ponujajo mednarodni projekti atraktivne poslovne priložnosti in možnosti učenja, ki jih težko dosežemo v nacionalnih okvirih (Projektmagazin – Glossar).

Dinsmore in Benitez Cudas (2006, str. 400) omenjata dejavnike, ki so viri tveganj pri izvajanju mednarodnih projektov:

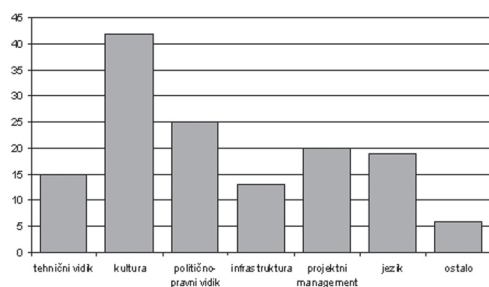
- **Funkcionalna brezposelnost** pomeni podvajanje ali prekrivanje določenih funkcij ali aktivnosti. V vsaki državi zahtevajo osebo na enakem delovnem mestu zato, da lahko nemoteno potekajo bolj zapletene informacije, ki jih razumejo samo strokovnjaki, ter podvajanje funkcij zaradi različnih jezikov ali kompleksnosti organizacije projekta.
- **Politični dejavniki** imajo v mednarodnih projektih velik vpliv. Poleg nihanja v mednarodni politiki se vodje projektov srečujejo tudi z zahrbtnostjo lokalne politike.
- **Način življenja izseljenca** se nanaša na navade in pričakovanja managerjev, ki se preselijo v drugo državo zaradi izvajanja projekta. Vključuje način razmišljanja, fizične in psihične potrebe ljudi, ki začasno živijo v tuji državi, kjer imajo ljudje drugačne navade in način življenja. Če so razlike med kulturama velike, je lahko priseljenec nemotiviran za dobro delo.
- **Jezik in kultura** vključujeta sistem govornih, napisanih in družbenih oblik komuniciranja, sisteme šifriranja in dešifriranja misli, prepričan in vrednot danih določenemu posamezniku.

- **Drugi dejavniki tveganja** so osebna tveganja kot na primer možnost ugrabitve, lokalne epidemije ali nepopolna medicinska oskrba, terorizem in lokalni upori, nevarne geološke in podnebne spremembe.
- **Problemi dobave** vključujejo vse probleme podpisovanja pogodb, nabavljanja in logistike. Lokalne nabavne poti včasih ne zadoščajo potrebam projekta mednarodnih razsežnosti, zato je treba zaposliti najbolj usposobljene delavce in obnoviti postopke naročanja.
- **Lokalni zakoni in zakonodaja** močno vplivajo na mednarodne projekte. Vplivajo lahko tudi na osebne navade, kot na primer izogibanje alkoholu v muslimanskih državah.

Edina razlika, ki loči mednarodni projekt od lokalnega, je globalizacija, ta doda projektu svoje razsežnosti, ki jih morajo projektni managerji razumeti in obvladati. Eriksson, Lillesköld, Jonsson in Novosel (2002) so si večkulturne projekte predstavljali kot time, ki so pozicionirani na različnih lokacijah v različnih državah. S tega vidika omenijo tri kategorije tveganj:

- **Geografske razlike** omejujejo priložnosti, da bi se sodelujoči v projektih srečevali iz oči v oči, zato komunikacija poteka prek telefonov in e-pošte, vendar morajo biti informacije kratke, pomembne in hitre. Zaradi časovnih razlik med državami je omejena neposredna komunikacija. Problem predstavlja jezik in čeprav se vsi naučijo istega jezika, vsak uporablja drugačno besedišče za isto stvar. Bistvo uspeha geografsko ločenih timov je, da so vsi seznanjeni s cilji projekta in da jih dobro razumejo.
- **Kulturne razlike** se delijo v profesionalno kulturo znotraj ene stroke, ki uporablja enako strokovno terminologijo, nacionalno kulturo, ki določa pristop reševanja problemov, saj v eni kulturi raje analizirajo problem, v drugi pa raje poskušajo možne rešitve ter organizacijsko kulturo, ki jo zaznamujejo značilnosti vedenja ljudi v vsaki organizaciji.
- **Organizacijske razlike** predstavljajo različnost med projekti v velikosti, kompleksnosti in razpršenosti, kar pomeni drugačen organizacijski pristop pri vsakem projektu.

Raziskava, ki jo je opravilo združenje GPM (nem. *Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement*) leta 2002, je pokazala pomemben vpliv kulture na projektno delo. Anketirali so 51 oseb, ki sodelujejo v mednarodnih projektih na različnih gospodarskih področjih. Cilj raziskave je bil ugotoviti oceno, kateri so najpomembnejši izzivi mednarodnih projektov. Ugotovili so, da kot največji izziv prednjačijo kulturne razlike (Hoffmann, 2004).



Slika 1: Pomembna problemska področja mednarodnega projektne dela (Hoffmann, 2004)

3. Nacionalna kultura

Ko govorimo o kulturi, običajno mislimo na načine oblačenja ljudi, posebne tehnološke inovacije, načine pridobivanja hrane, gospodarske dejavnosti, načine družbenih povezav, vzgoje otrok, načine odločanja, načine reševanja konfliktov, religije, načine komuniciranja (jezik, neverbalne oblike), vrednote, običaje idr. Kakšna je neka kultura, je odvisno od okolja, ki ustvarja pogoje za oblikovanje določenih kulturnih, družbenih in vedenjskih vzorcev. Poleg tega tudi zgodovinski dogodki enako vplivajo na oblikovanje kulture (Treven & Srića, 2001). Za preučevanje kulture so raziskovalci do danes razvili več različnih modelov.

Delo **Geerta Hofsteda** lahko pomaga pri razumevanju različnih vplivov nacionalne kulture na projektne organizacije. Hofstede trdi, da ima vsak človek neki miselni vzorec, ki se razvije in okrepi z izkušnjami ter da ti miselni vzorci vsebujejo elemente nacionalne kulture (Sui & Yuquan, 2001). Na podlagi raziskave, ki jo je opravil z intervjuvanjem več kot 116.000 uslužbencev iz 40 različnih držav mednarodnega podjetja IBM, je ugotovil, da lahko miselne vzorce združi v štiri razsežnosti kulture. Namen njegove raziskave je bil pokazati, kako kultura vpliva na vrednote na delovnem mestu. Pozneje je dodal še peto razsežnost, vendar samo za 23 držav. Omenjene razsežnosti so (Hofstede, 2001):

- **Odmik moči** (angl. *power distance*) pokaže, kako v različnih kulturah rešujejo problem neenakosti in kdo ima moč nad kom. V kulturah z visoko stopnjo odmika moči ima vsak posameznik določen položaj na hierarhični lestvici, sprejemanje in dajanje avtoritete je naravno. Nasprotno ima v kulturah z majhnim odkikom moči avtoriteta negativen prizvok. Hofstede je visoko stopnjo pripisal Vzhodni Evropi, latinskim, azijskim in afriškimi državam, medtem ko pa za nemške in zahodne, angleško govoreče države velja nizek odkim moči.
- **Izogibanje negotovosti** (angl. *uncertainty avoidance*) je razsežnost, ki se nanaša na odnos posamezne kulture do negotovosti, povezane s prihodnostjo, ter kako člani sprejemajo nejasne, negotove in dvoumne situacije. Visoka stopnja negotovosti je značilna za Japonsko, latinske države, nemško govoreče države, Vzhodno in Srednjo Evropo, medtem ko se v Skandinaviji in na Kitajskem ne počutijo dobro v negotovih situacijah.
- **Individualizem/kolektivizem** (angl. *individualism/collectivism*) se nanaša na moč povezave med ljudmi v družbi. V individualističnih družbah si posamezniki prizadevajo za izpolnitev svojih lastnih zanimanj, prednost dajejo nalogam; nasprotno si v kolektivističnih družbah ljudje prizadevajo za cilje širše skupnosti in od njih pričakujejo, da jim bodo pomagali, ko bodo v težavah. Pomemben jim je odnos med ljudmi. Primeri individualistične skupnosti so ZDA, Velika Britanija kot tudi Slovenija, kolektivistične družbe pa Pakistan, Tajvan in Kolumbija.
- **Moškost/ženskost** (angl. *masculinity/femininity*) je vezana na to, katere vrednote prevladujejo, moške ali ženske. V družbah z bolj ženskimi vrednotami prevladujejo dobri odnosi, sodelovanje in splošna kakovost življenja, na drugi strani pa moške vrednote,

kot so dosežki, junaštvo, delo in materialni uspeh. Visoka stopnja moškosti je na Japonskem, v Nemčiji, Avstriji, Mehiki in Italiji. Zmerno visoka stopnja moškosti je v angleško govorečih zahodnih državah, medtem ko je nizka stopnja v Čilu, Koreji, Tajski, Franciji, Španiji in na Portugalskem. Kulturi z ženskimi vrednotami sta Nizozemska in dežele v Skandinaviji.

- **Dolgoročna usmerjenost** (angl. *future orientation*) je peta razsežnost, ki je bila dodana pozneje. Dolgoročno usmerjene kulture so osredotočene na prihodnost in podpirajo vrednote, kot sta varčevanje in vztrajnost, ki prinašajo korist v daljšem časovnem obdobju. V poslu je poudarek na prihodnji tržni poziciji. Kratkoročno usmerjene kulture namenjajo pozornost preteklosti in sedanjosti ter poudarjajo vrednote, kot so spoštovanje tradicije in običajev, izpolnjevanje družbenih obveznosti. Kratkoročno naravnane kulture so Afrika in nekatere muslimanske države, dolgoročno pa vzhodnoazijske države, Japonska, nekoliko manj tudi Brazilija in Indija.

Hofstedove razsežnosti kulture temeljijo na vprašanju, kako se družba/organizacija situira glede na vrednostne razsežnosti. Nasprotno pa **Trompenaars in Hampden-Turner** ponujata model kulture, ki je osnovan na nacionalni, organizacijski in poklicni kulturi. Pripišeta sedem razsežnosti, s katerimi sta poskusila opredeliti značilnosti in razlike med kulturami. Prvih pet razsežnosti se nanaša na odnos ljudi do drugih, šesta je časovno usmerjena, medtem ko sedma razsežnost preučuje odnos ljudi do narave (Kampf & Griep, 2003, str. 271):

- **Univerzalizem – partikularizem** (angl. *universalism – particularism*). V univerzalno zasnovani kulturi ljudje cenijo dobroto, poštenost in razsodnost. V nasprotju so partikularno usmerjene kulture bolj nagnjene k pojavu naključij. So mnenja, da okoliščine in povezave med ljudmi pomembno vplivajo na presojo o tem, kaj je dobro ali pravično.
- **Individualizem – komunitarizem** (angl. *individualism – communitarianism*). Podobno kot pri Hofstedu so v individualističnih kulturah zaposleni delavci deležni priznanj za svoje osebne dosežke in uspehe pri delu. Nasprotno so komunitaristične kulture, v katerih posameznik ni tako pomemben, temveč je poudarek na skupini ter na pripadnosti in pripisovanju uspehov celotni skupini.
- **Nevtralne – emocionalne povezave** (angl. *neutral – emotional*) se nanašajo na izražanje čustev pri ljudeh. V emocionalnih kulturah je odkrito izražanje čustev povsem naravno, v nevtralnih kulturah pa si ljudje prizadevajo nadzorovati čustva, da ne bi vplivala na njihovo mnenje in sposobnost pravičnega presojanja.
- **Osebne – prepletene povezave** (angl. *specific – diffuse*). V kulturah z osebnimi povezavami ljudje pri poslovnih sestankih radi takoj preidejo k bistvu in so radi učinkoviti, osredotočajo se na uresničevanje standardov in ciljev. Na drugi strani imamo kulturo s prepletenimi povezavami, v kateri se poslovneži osredotočajo na smiselno povezovanje informacij in njihov izvor, proces proizvodnje in povečevanje kakovosti.
- **Pridobljeni – prirojeni status** (angl. *achievement*

– *ascription*) označuje, kako si ljudje v določeni kulturi pridobijo položaj. V kulturah, za katere velja pridobljeni položaj, pridobi posamezniki visok položaj na podlagi znanja, veščin in talenta. V kulturah s prirojenim položajem pa vodilna mesta zasedajo na osnovi družinskega izvora, spola, starosti ali drugih osebnih lastnosti.

- **Sekvenčnost – sinhronost časa** (angl. *synchronic – sequential*). V zaporedno oz. sekvenčno zasnovanih kulturah opravljajo ljudje hkrati samo eno opravilo, na sestanke prihajajo pravočasno in se navadno ne odmikajo od svojih načrtov. V sočasno ali sinhrono usmerjenih družbah opravljajo ljudje več opravil hkrati, čas za sestanke ni točno določen, medsebojni odnosi pa so pomembnejši od načrtov.
- **Usmeritev navznoter – navzven** (angl. *inner directed – outer directed*) obravnava razmerje ljudi do narave. Navznoter usmerjene kulture pravijo, da je naravo možno nadzorovati in s tem tudi vedenje ljudi. Navzven usmerjene organizacije so bolj fleksibilne in težje k večji usklajenosti z okoljem.

Tabela 1: Razsežnosti kulture po Trompenaarju in Hampden-Turnerju (Kampf & Griep, 2003)

Odnos ljudi do drugih
Univerzalizem – partikularizem <i>Kaj je bolj pomembno, pravila ali odnosi?</i>
Individualizem – kolektivizem <i>Delujemo v skupinah ali kot posamezniki?</i>
Nevtralne – emocionalne povezave <i>Koliko čustev odkrito pokažemo?</i>
Osebne – prepletene povezave <i>Kako povezano oz. ločeno je naše osebno in delovno življenje?</i>
Pridobljeni– prirojeni položaj <i>Se moramo dokazovati, da dosežemo položaj, ali nam je dan?</i>
Časovna razsežnost
Sekvenčnost – sinhronost časa <i>Počnemo stvari sočasno ali eno za drugo?</i>
Odnos ljudi do okolja
Usmeritev navznoter – navzven <i>Obvladujemo naravo ali dopuščamo, da ona obvladuje nas?</i>

4. Primer nacionalne kulturne razlike med Slovenijo in Rusijo

Glede na literaturo o kulturnih razlikah pri vodenju mednarodnih projektov sem izpostavila naslednje dejavnike, ki predstavljajo tveganja v mednarodnih projektih in izhajajo iz kulture. Ti so:

- **Čas** – ta dejavnik nam pokaže, kako ljudje dojemajo čas, koliko sta jim čas in točnost pomembna. Ta dejavnik je povezan tudi z razsežnostjo sekvenčnosti in sinhronosti časa po Trompenaarju in Hampden-Turnerju.
- **Komunikacija** – s tem dejavnikom je mišljen način

komuniciranja, formalen ali neformalen. Vključuje tudi sprejemanje povratnih informacij, kritik, uporabo jezika, neverbalno komuniciranje in način diskutiranja v različnih državah. Povezana je z razsežnostjo nevtralne in emocionalne povezave po Trompenaarju in Hampden-Turnerju.

- **Individualizem in kolektivizem** – izraža stopnjo individualizma v kulturi. To lahko vidimo na primer, ko opazujemo, ali člani skupine delajo, samo da dosežejo cilj, ali se trudijo tudi za medsebojne odnose. Ta dejavnik se pojavi kot razsežnost pri Hofstedu ter pri Trompenaarju in Hampden-Turnerju kot individualizem/komunitarizem.
- **Avtoriteta, odgovornost, moč** – koncentracija avtoritete, odgovornosti in moči je pomembna v vsaki organizaciji. Glede na to, da se pri mednarodnih projektih ustvari nova projektna organizacija s člani iz različnih kultur, je zanimivo, kako bodo razdelili avtoriteto, odgovornost in moč. Vzpostavitev hierarhije, komunikacijskih kanalov in nadzora, ki jih člani projekta ne sprejmejo, jih lahko demotivira ali celo vzbudi nezaupanje. Ta dejavnik je povezan s Hofstedovo razsežnostjo odmika moči, ki meri problem neenakosti in kdo ima moč nad kom.
- **Potreba po strukturi in pravilih** – ta dejavnik pokriva Hofstedovo razsežnost izogibanja negotovosti, ki vodi v razlikovanje potreb po strukturi, pravilih in točnih navodilih. Prav tako se nanaša na Trompenaarjevo in Hampden-Turnerjevo razsežnost univerzalizma in partikulariza.
- **Sodelovanje in tekmovanje** – ta dejavnik se nanaša na Hofstedovo razsežnost moškosti in ženskosti. Izraža stopnjo, koliko časa posvetijo člani projekta za doseganje cilja in koliko za dobro razpoloženje v skupini. Prav tako je povezan s Trompenaarjevo in Hampden-Turnerjevo razsežnostjo osebne in prepletene povezave.

Vsi zgoraj navedeni dejavniki in njihove razlike med kulturami lahko privedejo do konfliktov in nesporazumov, ki imajo lahko za posledico prekoračitev rokov ali stroškov projekta. V mednarodnih projektih se teh šest dejavnikov prepleta med seboj. Na primer zaznavanje časa je povezano s tem, koliko časa si bodo projektni člani vzeli za medsebojno komunikacijo ali za dokončanje naloge. Povezana sta tudi dejavnika individualizem/kolektivizem ter sodelovanje in tekmovanje. Individualisti so bolj nagnjeni k tekmovanju, kolektivist pa sodelovanju in doseganju ciljev kot celotna skupina.

4.1 Čas

Dojemanje časa v Sloveniji in Rusiji se razlikuje. V Rusiji 15-minutna zamuda ni žalitev, saj je vsaj v glavnem mestu Moskvi promet zelo gost in je čas za pot težko predvideti. Tudi rokov se ne držijo. Obljubijo, da bodo naredili zadano nalogo čez pol ure, v resnici pa jo naredijo šele čez 2 dni. Vzrok za njihove zamude lahko iščemo tudi v zgodovini. V času tlačanstva so delali brez pretiranega truda, saj obdelovana zemlja ni bila njihova in so naredili samo toliko, da so zadovoljili zahtevane norme tlačanov. V času

socializma se je pogosto dogajalo, da delavci niso dobili plače tudi po 3 mesece. Vseeno so hodili na delo, ker so ga radi opravljali, vendar vanj niso vlagali veliko energije.

V Sloveniji v poslovnem svetu, posebno na sestanke ni vljudno zamujati, razen če obstaja tehtno opravičilo za zamudo. Prihajanje v službo je zaželeno vsaj 5 ali 10 minut pred začetkom, da se lahko delavci pripravijo za delo. Tudi rokov se Slovenci večinoma držimo, saj nas navadno pogodbe zavezujejo k penalom v primeru zamud.

V projektih med Slovenci in Rusi lahko zaradi različnega dojetja časa nastanejo tveganja. Slovencem svetujem, naj Rusom postavijo predčasne roke, da končni rok projekta ne bo trpel.

4.2 Komunikacija

Ruski način komuniciranja je formalen (Hrastelj, 2001). Glede na raziskave Halla, ki deli kulture na visoko- in nizkokontekstne, spada Rusija med visokokontekstne kulture (*The Cross-Border Project Team, 2007*). To pomeni, da vseh svojih mnenj ne izrazijo z besedami, ampak z mimiko ali z neverbalno komunikacijo. Veljavo ima subjektivno mnenje, zato je dobro imeti dobre osebne odnose. Podpisane pogodbe o poslovnem sodelovanju veljajo le toliko časa, dokler so v obojestransko korist, več pomenijo dobri odnosi in poštenost. Lastnost visokokontekstnih kultur so tudi hierarhični odnosi in spoštovanje statusnih razlik.

Slovenija kot večina evropskih držav spada med nizkokontekstne kulture. Položaj ni tako pomemben kot izkušnje in znanje. Komunikacija med nami hitro postane neformalna in ljudi imenujemo po njihovem imenu in ne po priimku. Smo direktni in povemo, kar mislimo, kretnje in mimika obraza niso tako pomembni. Če menimo, da nečesa ne bomo zmožni narediti, rečemo preprosto »ne«. Osebe imajo navadno več odgovornosti in opravljajo več nalog hkrati. Poudarek dajemo nalogam in ne vzpostavljanju dobrih odnosov.

Konflikt med Slovenci in Rusi lahko nastane zato, ker bi Slovenci raje takoj prešli k poslu in čim prej podpisali pogodbo, medtem ko se Rusi najprej osredotočijo na vzpostavitev dobrih osebnih odnosov in ne marajo ljudi, katerih glavni namen je samo posel.

4.3 Individualizem in kolektivizem

Slovenci smo bolj individualisti, kar nam dovoli več ustvarjalnosti. Na drugi strani so Rusi kolektivist, vendar jih novo tržno gospodarstvo sili v bolj individualistično ravnanje. Slovenci več časa porabimo za doseganje ciljev, medtem ko Rusi dajo veliko tudi na dobre medsebojne odnose. Za njih je pomembno druženje, tudi po službi se radi zbirajo in preživljajo skupaj praznike. Ravno zaradi ustvarjanja dobrega ozračja v timih se navadno zavlečejo končni roki. Slovenci pa smo požrtvovalni in delamo, da dosežemo cilj projekta ter ustvarimo dobiček. Včasih se v slovenskih timih zgodi, da se tik pred odločilnim korakom med seboj skregajo. Menim, da pride do tega zato, ker ne dajo veliko pozornosti na medsebojno sodelovanje in vsak hoče doseči svoj prav, saj smo Slovenci po naravi zavistni in hočemo biti vedno boljši od drugih.

V skupnih projektih med Slovenci in Rusi bi prihajalo do razhajanj, saj Slovenci posvečamo pozornost doseganju ciljev, Rusi pa dajejo pozornost procesom in dobrim medsebojnim odnosom. Slovenci se morda ne bodo zavedali, katere vrednote so pomembne za timsko delo v primerjavi z individualnim delom. Ko pa gre za sprejemanje odločitev, smo Slovenci kolektivistični, saj noče nihče sprejemati odgovornosti.

4.4 Avtoriteta, odgovornost, moč

Rusi so dolga leta živeli v sistemu s centralizirano močjo in brez demokratičnega odločanja. Ta zgodovinska dejstva so vidna še danes, zato pri projektnem delu potrebujejo vodjo, ki jih usmerja. Vodjo upoštevajo takrat, ko zna tudi dobro utemeljiti svoje odločitve. Na drugi strani dosega Slovenija po Hofstedu majhno stopnjo odmika moči, kar pomeni, da so vloge v projektnih timih na isti ravni hierarhije. Pozitivno pri tem je, da so informacije dostopne vsem članom projekta ter se med seboj lažje posvetujejo.

Ruske kolege pri projektu lahko zmedeta slovenska enakopravnost in enakomerna porazdelitev moči. Ker so vajeni centralizirane moči, bodo pogrešali vodjo, ki bi jim dajal navodila, kaj morajo narediti. Lahko se zgodi, da bodo pod slovenskim vodstvom manj produktivni, saj niso vajeni popolnoma samostojnega dela. Na drugi strani lahko Slovence ruska centralizacija moči ovira, ker zatira našo samostojnost.

4.5 Potreba po strukturi in pravilih

Rusi sprejemajo hierarhijo, ki se je utrdila v 70 letih komunizma. Podrejeni niso naklonjeni sprejemanju tveganja, zato je pri sodelovanju z Rusi treba pristopiti do osebe, ki je višje na hierarhični lestvici, saj ima več pooblastil (Hrastelj, 2001). Podrejajo se projektnim managerjem ter načrtom, saj s tem izražajo kolegialni odnos do sodelavcev.

Glede na raziskavo Jazbecve (2005) se Slovenci izogibamo sprejemanju odgovornosti in nismo naklonjeni matričnim organizacijam. Torej potrebujemo strukture in pravila, da je naše delo učinkovito. Menim pa, da je vedno več manjših organizacij, v katerih velja timsko delo kot vrednota, posamezniki so bolj ustvarjalni ter ne potrebujejo strukture in pravil.

Pri sodelovanju med Rusijo in Slovenijo bi bilo dobro pred začetkom projekta določiti strukturo in pravila. Rusi so naklonjeni strukturi tako kot tudi večja slovenska podjetja. Do nezadovoljstva lahko pride, ko bodo manjša slovenska podjetja, ki imajo timsko organizacijsko strukturo, sodelovala z Rusi. Vendar meni, da so ti ljudje fleksibilni in se bodo lahko prilagodili ruskemu načinu razmišljanja.

4.6 Sodelovanje in tekmovanje

Kolektivizem je značilnost ruskega naroda. To je povezano tudi s tem, da se pogosto zbirajo skupaj, preživljajo skupaj praznike. Če je vzdušje pravo, se lahko praznovanja zavlečejo, prav tako tudi sestanki ali poslovne večerje. Pri timskem delu posvetijo veliko truda v ustvarjanje pravega

vzdušja. Na drugi strani smo Slovenci bolj tekmovalen narod. Naša tipična lastnost je ljubosumje in sosed ne sme biti boljši od nas. Radi se primerjamo s sodelavci in tekmujemo z njimi. Pri projektnih nalogah je delo veliko lažje, če člani projekta med seboj sodelujejo.

5. Sklep

Mednarodno sodelovanje je v sodobnem poslovnem svetu vedno bolj pogosto, zato je tudi poznavanje, predvsem pa zavedanje različnosti nacionalnih kultur vedno bolj pomembno. Poleg vsakodnevnega poslovnega sodelovanja s tujo državo, kot na primer naročanja izdelkov, povpraševanja po določenih informacijah ali pogajanja, so vedno bolj pogosti tudi mednarodni projekti.

Za uspešno poznavanje nacionalne kulture moramo najprej poznati koncept kulture, kolektivno programirano mišljenje, ki razlikuje eno skupino ljudi od druge. Med seboj se razlikujejo zaradi različnih pogojev in okolij, v katerih se posamezne kulture razvijajo. Na kulturne razlike naletimo v vsakodnevnem življenju, bodisi na razlike med organizacijskimi kulturami različnih podjetij ali nacionalnimi kulturami med državami. Nanje navadno postanemo pozorni, ko nastanejo konflikti zaradi drugačnega načina razmišljanja, ki se nam zdi neustrezno ali nerazumljivo. Kultura je kompleksen pojem, ki povzroča tveganja v projektih.

Največji pomen pri obvladovanju medkulturnih razlik imata sprva proces spoznavanja samega sebe v odnosu do drugih sodelavcev in občutljivost za kulturne razlike. Tako se lahko vnaprej izognemo nesoglasjem ali pa zmanjšamo možnost izbruha konflikta ali celo izničimo že nastale konflikte. Ravnanje mednarodnih partnerjev lahko predvidimo vnaprej in tako vračunamo konfliktno dogodke v načrt. Vnaprej določeno ravnanje lahko dobro vpliva na rezultat projekta.

Obstajajo različni načini pridobivanja medkulturnih kompetenc. Študij knjig ali ogled filmov navadno okrepi stereotipe. Bolje je vprašati ljudi iz druge kulture, kakšno je zanje sprejemljivo obnašanje, najbolj učinkovit način pa je začasna selitev v drugo državo, kjer se lahko vsakodnevno srečujemo z različnostjo kultur. Priporočljiva je tudi udeležba na različnih seminarjih, kjer nas naučijo oz. vsaj opozorijo na medkulturne razlike, ali najem učitelja z medkulturnimi veščinami za čas projekta. Ta pomaga članom, da spoznajo in rešijo probleme, povezane z različno kulturo, da lažje sprejmejo prave odločitve in tako povečajo učinkovitost tima. Vključitev mediatorja je podobna najemu učitelja, razlikuje se le v tem, da mediatorja vključimo šele takrat, ko že nastanejo nesoglasja.

Medkulturne razlike so tema, ki je vedno bolj aktualna zaradi globalizacije in mešanja narodov, vendar je na področju projektnega managementa še dokaj slabo raziskana. Menim, da obstaja na tem področju veliko možnosti izboljšav in da bi z načrtnim prepoznavanjem medkulturnih razlik ter njihovim upoštevanjem lahko povečali uspešnost mednarodnih projektov.

6. Viri in literatura

Dinsmore, P. C., & Benitez Cotas, M. M. (2006): *Cultural Challenges in Managing International Projects*. V P.C. Dinsmore & J. Cabanis-Brewin (ur.), *The AMA handbook of project management* (str. 399-407). New York, AMACOM, cop.

Hoffmann, H. E. (2004): *Die Bedeutung kultureller Unterschiede für die internationale Projektarbeit*. *Projektmanagement*, 5 (3), str. 12–15.

Hofstede, G. (2001): *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London: Sage.

Hrastelj, T. (2001): *Mednarodno poslovanje v vrtincu novih priložnosti*. Ljubljana: GV Založba.

Jazbec, M. (2005): *Slovenska nacionalna kultura in medkulturno izobraževanje*. V J. Prašnikar & A. Cirman

(ur.), *Globalno gospodarstvo in kulturna različnost* (str. 85–107). Ljubljana: Časnik Finance.

Kampf, C. & Griep, V. (2003): *Shaping a research framework to deal with internationally distributed teams*. *Professional Communication Conference, 2003. IPCC 2003. Proceedings. IEEE International* (str. 267–278).

Projektmagazin – Glossar. <http://www.projektmagazin.de/glossar/gl-0233.html>; 17.6.2008.

Sui, P.L. & Yuquan, S. (2001): *Cultural influences on organizational processes in international projects: two case studies*. *Work study*, 50 (7), 276–285.

The Cross-Border Project Team (2007, 3. november). *High Context vs. Low Context*. <http://crossborderproject07.blogspot.com/2007/10/high-context-vs-low-context.html>; 21.7.2008.

Sabina Čepon je leta 2008 diplomirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani s področja projektnega managementa in je tudi nosilka IPMA certifikata za projektno vodjo. Najbolj jo zanimajo vpliv medkulturnih razlik na projektno delo, saj se je tekom študija na Dunaju srečevala z različnimi narodnostnimi kulturami in jeziki. Trenutno nadaljuje študij na magistrski stopnji na Ekonomski fakulteti smer podjetništvo. Je aktivna članica sekcije MPM (Mladi projektne managerji), kjer aktivno uporablja znanje o projektne managementu ter vodi in sodeluje na projektih.

Moderator – (nova) vloga v projektne managementu

Alenka Planinc Rozman

plAninca k.d., Zduša 23, 1241 Kamnik, Slovenija

e-pošta: alenka.planinc@planinca.si

Povzetek

Moderiranje (angl. facilitation) je razmeroma nepoznana dejavnost v Sloveniji. Namen moderiranja je vodenje skupine skozi načrtovani proces odločanja. Ko projektni vodje usmerjajo tim skozi projekt, opravljajo tudi naloge moderatorja. Vprašanje pa je, ali so za to dovolj usposobljeni. Tudi če moderatorske veščine projektni vodje obvladajo, jih na sestankih in delavnicah težko izvajajo, ker so pod obremenitvijo z vsebino in pričakovanimi rezultati. Moderator lahko učinkovito nastopa v vseh fazah projekta. Osredotoči se na procese odločanja, ki so udeležencem nevidni, in zanje mnogokrat nebitveni. Moderirani sestanki so učinkovitejši, sprejete odločitve pa boljše in občutno povečajo zadovoljstvo udeležencev.

Ključne besede: moderator, vodja projekta, podpornik projekta, moderatorske veščine, proces, sestanek, delavnica, odločanje

1. Uvod

Winston Churchill je dejal: »Če se želimo izboljšati, se moramo spremeniti; če želimo biti odlični, se moramo pogosto spremeniti.« Izjava izkušenega moža gotovo velja za vsa področja življenja. V tej luči lahko kritično pogledamo tudi svoj način, na katerega se lotevamo projektov. Najpomembnejša vprašanja, ki si jih moramo zastaviti kot samokritični projektni vodja, so gotovo naslednja: Kako pogosto uvajamo spremembe v vodenje projektov? Kdaj smo nazadnje uvedli kaj novega pri vodenju projektov? Smo kdaj opazili, da vodimo projekt po istih poteh in s težavo zapeljemo po novih, neznanih poteh, čeprav v sebi čutimo, da bi lahko nove poti hitreje pripeljale do ciljev? Smo pripravljeni uvesti novo vlogo v projektni management?

Ena od možnih sprememb, ki hitreje pripeljejo do uspeha, bi bila lahko uvedba vloge moderatorja. Ta vloga je razmeroma nepoznana v projektne managementu v Sloveniji, saj je večina projektov vodena brez moderatorja. Lahko se odločimo, da si sami prenovimo stanovanje. Mnogim to tudi uspe, gotovo pa zahteva prenova veliko časa, kakovost izvedbe je običajno slabša in vzame nam veliko energije. Zagotovo pa si ne moremo zamisliti, da bi poslovne prostore prenavljali sami. Kot projektni vodja lahko dosežemo dobre rezultate tudi brez vključitve vloge moderatorja. Vendar pa pri tem prevzemamo tveganje za preveč porabljenega časa, znižano kakovost izvedenega projekta in nezadovoljstvo deležnikov. Moderator zmanjša ta tveganja, ob tem pa v moderiranih projektih dobimo še dodatno vrednost.

Moderiranje delovnih srečanj ima merljive in nemerljive rezultate (Jones, 1995). Merljivi so:

- Tveganje, da se v procesu izgubi pravi cilj projekta, se zmanjša z 80 na 10 %.
- Pospešitev zgodnjih faz projekta (vključno z določanjem obsega in cilja projekta ter načrtovanjem projekta) za 30 do 40 %.

- Skrajšano trajanje celotnega projekta in vložene delo za 5 do 15 %.

Nemerljivi rezultati:

- Bolj kakovostna izvedba projekta.
- Lastništvo rezultatov – vsi vključeni čutijo, da so prispevali k uspehu projekta.
- Izboljšani medsebojni odnosi članov projektne tima.
- Člani tima, ki so vključeni v sprejemanje odločitev, mnogo bolj dejavno podpirajo sprejete odločitve.

2. Kaj je moderiranje, kdo je lahko moderator in vloge v projektu

Moderiranje in moderator

V slovenščini uporabljamo izraz moderator najpogosteje za vlogo povezovalca radijskih in televizijskih srečanj ali okroglih miz. Vloga moderatorja v projektne vodenju je drugačna od naše predstave medijskega voditelja. V angleščini se uporablja beseda facilitator. Facilitate ima izvor v latinskem besedi facilis, ki pomeni omogočiti, olajšati. Je način vodenja, ne da bi prevzeli »vajeti v roke«. Naloga moderatorja je doseči, da preostali prevzamejo odgovornost in vodenje. Ko član projektne skupine izpostavi problem, mu, namesto da bi mu ponudili rešitve, ponudimo metode, kako lahko pride do svojih rešitev. Moderator sodeluje na sestanku, da vodi udeležence korak za korakom skozi razpravo in jih spodbuja k doseganju njihovih lastnih ciljev. Moderator se vede nekako kot sodnik, udeleženci pa so igralci. To pomeni, da moderator opazuje dogajanje, ni pa del tega. Ker ima moderator nadzor nad tem, katere aktivnosti se bodo zgodile, je njegova zelo pomembna naloga, da udeležencem pomaga določiti cilje in jih v poznejših fazah projekta tudi doseči. Za projektne vodjo in udeležence je pomembna vsebina: teme, naloge, ki jih je treba narediti, rešitve problemov,

sprejete odločitve. Vsebina je vidna na dnevnem redu.

Za moderatorja pa je pomembno, kako so teme obravnavane: metode, postopki, tehnike, načini sodelovanja udeležencev, skupinska dinamika, vzdušje. Proces je neviden in velikokrat za udeležence nepomemben, ker se osredotočajo na vsebino, vendar pa prav ta proces močno spremeni zadovoljstvo udeležencev s srečanjem. Za ta nevidni del si moderator pripravi procesni načrt, ki je njegov dnevni red za vodenje delavnice. Procesni načrt vsebuje čas, ključna vprašanja, navodila, metode in tehnike, ki jih bo uporabil za vodenje delavnice.

Tabela 1: Vsebina vs. proces

Projektni vodja Vsebina – KAJ	Moderator Proces – KAKO
tema, ki se obravnava	metode in postopki
naloga	kako so vzdrževana razmerja med nalogami
problemi so rešeni	tehnike so uporabljene
odločitve so sprejete	pravila so postavljena
obravnavane teme	skupinska dinamika
cilji	vzdušje

Odgovornosti in naloge moderatorja so:

- zagotavljanje vsebinske nevtralnosti
- ustvarjanje varnega okolja za komuniciranje
- spodbujanje sodelovanja vseh udeležencev
- vzdrževanje primernega tempa sodelovanja
- odpiranje vsake vsebine posebej z namenom
 - predstavitev vsake vsebine
 - izvedbe razprave o vsebini
 - osredotočenja razprave na temo
 - preverjanja razumevanja odločitev
 - sklenitvi razprave o temi
- vrednotenje procesa

Osnovne veščine moderatorja so ne glede na vrsto sestanka ali delavnice naslednje (Bens, 2005):

- **Nevtralnost glede vsebine** – naloga moderatorja je, da se osredotoči na procesne elemente in se v razpravi izogiba skušnjavi nadzorovati vsebino. Ko postavlja vprašanja ali celo daje pobude za pomoč skupini, moderator nikoli ne izpostavi svojega mnenja ali celo prevzame v svoje roke odločanja.
- **Aktivno poslušanje** – pomeni poslušati tekst, opazovati govorico telesa, gledati udeležence in jih srečevati z očesnim stikom, ki ga uporablja tudi za potrditev ali za spodbudo manj zgovornih udeležencev.
- **Postavljanje vprašanj** – je najpomembnejše orodje, ki ga ima moderator. Vprašanja lahko uporabi za preverjanje predpostavk, za poziv udeležencev k diskusiji, za zbiranje informacij in iskanje skritih podtonov. Učinkovita vprašanja spodbujajo udeležence, da se izkopljejo iz prejšnjih simptomov in se usmerijo na koreninske vzroke.
- **Parafraziranje za razjasnitev** – moderatorji med sestankom neprestano parafrazirajo. Parafraziranje vključuje ponavljanje tistega, kar so ljudje rekli, z namenom, da vedo, da so bili slišani. Njihovo mnenje je tako povedano dvakrat, in to pojasnjuje bistvo ideje.

- **Združevanje idej** – moderator združuje ideje tako, da pridobijo podporo in so sprejemljive. Ko udeleženci dajejo ideje, moderator poskrbi, da so zapisane in odražajo skupinsko razmišljanje.
- **Nadzor časa in dnevnega reda** – moderator postavi okvirni čas za vsako točko dnevnega reda. Pogosto določi enega od udeležencev, da meri čas in opozarja na prekoračitve. Moderator opozarja na odmike, če se diskusija znajde zunaj teme. Pomembne komentarje, ki ne sodijo v temo, zapiše, da bodo lahko pozneje obravnavani.
- **Dajanje in sprejemanje vrnitvenega sporočila (feedback)** – moderator občasno »postavi skupini ogledalo« in tako pomaga članom skupine, da vidijo sami sebe in naredijo popravke. Občasno vpraša skupino o tempu, procesu in vsebini.
- **Preverjanje predpostavk** – moderatorji vztrajajo, da ljudje izrazijo predpostavke in jih pojasnijo tako, da so razumljive vsem.
- **Zbiranje idej** – moderator zapisuje tako nastajajoče ideje kot končne odločitve. Natančne in jasne povzetke zapisuje na tablo, da te zapiske vsi vidijo. Zapiski so kratki in natančni. Vedno morajo odražati, kaj so udeleženci dejansko povedali, namesto da so interpretacije povedanega.
- **Jasno povzemanje** – učinkovit moderator sledi veliki množici idej ter ponudi natančen in pravočasen povzetek. Povzemanje lahko uporabi, da razživi debato ali jo ustavi, kadar je čas za sklenitev. Povzemanje je najpomembnejši način za pridobitev konsenza.

Z večjim vodenjem in koordinacijo dela skupine (naj bo to sestanek ali delavnica) v odmerjenem času aktiviramo in spodbudimo k sodelovanju večino udeležencev, ohranjamo smer pogovora in predvsem povečamo produktivnost skupaj porabljenega časa.

Za ilustracijo si pogledjmo eno od ključni veščin – postavljanje vprašanj. Spodnja tabela prikazuje različno postavljena vprašanja glede na pričakovani – usmerjeni odgovor.

Tabela 2: Vprašanja za iskanje in pojasnjevanje

VPRAŠANJA ZA ISKANJE IN POJASNJEVANJE	
Vrste vprašanj	Primeri vprašanj
Odprta vprašanja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imajo mnogo sprejemljivih odgovorov. ▪ Spodbujajo kreativnost. ▪ Iščejo nove možnosti. 	Kaj smo opazili v tem četrtletju, kar bi nam lahko preprečilo uspeh in doseganje letnega cilja? Kako je to povezano s tem, kar je Janez ravnokar opisal? Kaj so mogoče posledice, ki bi lahko nastale, če uveljavimo <odločitev A>?
Zaprta vprašanja <ul style="list-style-type: none"> ▪ Imajo jasen odgovor. ▪ Hitro preverijo znanje. ▪ Usmerjajo k odločitvi. ▪ Potrjujejo razumevanje. 	Ali se s tem strinjamo? Kdo ve, kolikokrat je ta situacija nastala v prejšnjem mesecu? Ali imamo podatke, ki podpirajo to ugotovitev?

VPRAŠANJA ZA ISKANJE IN POJASNJEVANJE

Usmerjena vprašanja	Ali lahko prestavimo to točko dnevnega reda za nekaj minut? Imamo še petnajst minut. Ali lahko preverimo, kje smo v napredku? Rekli smo <XYZ> ali ne? Torej se strinjamo z odločitvijo <A> ali ne?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vodijo ljudi nazaj k nalogam. ▪ Preverjajo razumevanje. ▪ Vodijo skupino k določeni odločitvi. 	
Polemične omejitve	Kaj bi se zgodilo, če ne naredimo <X>? Kaj bi bile posledice, če ne naredimo <X>? (Tu poskušamo raziskati najpomembnejše posledice.) Če osvojimo <odločitev A>, kaj so prednosti? (Tu želimo raziskati temeljne izzive.) Če pri tebi ni zadržkov, kako bi ti naredil <X>? Če bi imel vsa sredstva, ki jih potrebuješ, kako bi to naredil drugače?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poslušamo besede, kot so »naj bi«, »naj ne bi«, »bi morali«, »ne moremo«. ▪ Ko ideje ne tečejo. 	
Pojasnitev posplošitev	Nikoli? Ali lahko razložiš, kaj te vodi k prepričanju, da se to »nikoli« ne zgodi? Kdo so »oni«? Katere informacije imamo, ki podpirajo predpostavko, da se <X> »vedno« zgodi?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poslušate besede kot »nikoli«, »vedno«, »vsi«, »samo«. 	

Vloge v projektu: projektni vodja, podpornik projekta, svetovalec, predavatelj, moderator in coach (svetovalec)

Projektni vodja je nepogrešljiv člen v izvajanju vsakega resnejšega projekta. Navadno je iz stroke, iz katere izhaja projekt. V obsežnejših projektih, posebej večdisciplinarnih, so vključeni strokovnjaki in specialisti za posamezna področja. V zgodnejših fazah projekta se projektni tim pogosto udeleži predavanj iz tematike projekta. V slovenskem okviru projektni management redko vključuje moderatorje, še redkeje pa *coache* (svetovalec).

Na preprostem primeru bomo pokazali, kako so v projektu razdeljene vloge in naloge projektne vodje, svetovalca, predavatelja, moderatorja in *coacha* (svetovalca).

Družina, ki jo sestavljajo oče, mama in dva otroka, se odloča o prenovi stanovanja. V tem primeru je *proces* odločanje o prenovi. *Vseбина* je prenova. *Cilj* projekta je izboljšano bivalno okolje.

Poglejmo, kako bi prisotnost usposobljenega igralca ene od zgoraj naštetih vlog pomagala družini na začetku projekta, ko se družina še odloča o prenovi stanovanja.

Projektni vodja:

Družino bo povprašal po ciljih prenove in jim svetoval o načinu. Ker projektni vodja ostane v projektu od začetka do konca, je zanj pomembno, da so cilji sprejemljivi za vse člane družine. V tej fazi odločanja bo preverjal želje posameznikov in iskal kompromise, z zavedanjem, da je

tudi »tehnično« odlično izvedena prenova lahko slabo sprejeta pri nekaterih članih družine.

Svetovalec:

Družino bo povprašal po ciljih in strokovno svetoval, kako bo potekala prenova za doseg cilja. Svetovalec načeloma ne preverja, ali so cilji enaki za vse člane družine in ali se z načinom izvedbe strinjajo. Pomemben cilj za očeta je, da je cena v okviru družinskega proračuna, pomembnejši cilj za mamo je, da bo delo opravljeno hitro in čim bolj čisto. Družina se seznanila z možnimi načini prenove, ni pa usklajena kaj, kdaj, kako ...

Predavatelj:

Družini bo strokovno predstavil vse možnosti obnove. Za predavatelja je značilno, da posreduje vse možne variante, izbira variante (cilja) zanj ni bistvena in se o tem z družino ne posvetuje. Družini bo prepustil odločanje, katero varianto bo izbrala, niti ji ne bo svetoval o izbiri načina prenove glede na cilje posameznikov družine. Družina ostane sama ob množici variant in idej.

Moderator:

Neopredeljen bo glede cilja in načina prenove stanovanja. Vodil bo družinske sestanke, na katerih se bodo odločali o prenovi. Pomagal bo določiti cilje prenove stanovanja tako, da bo usklajeval želje članov družine (očetove glede na denar, mamine glede na čistočo), jih spodbujal k sodelovanju (morda sta otroka popolnoma nezainteresirana), postavil pogoje odprte komunikacije (če v družini vlada trda roka očeta, bo tudi otrokoma omogočil izražanje in uveljavljanje idej). Moderator se zaveda, da bo prenova potekala hitro in v zadovoljstvo družine le, če bo vsa družina hotela prenovi.

Coach (svetovalec):

Njegova vloga se začne takrat, ko se družina nikakor ne more uskladiti. *Coach* (svetovalec) bo v individualnih ali skupinskih pogovorih s člani družine pomagal ustvariti okolje, v katerem bodo vsi pozitivno prispevali k odločitvam. *Coach* (svetovalec) pomaga vsakemu članu družine, da dobi jasnejši odnos do prenove stanovanja in pri tem najde svoje želje ter da svoj prispevek.

Tabela 3: Vloge ter njihov odnos do vsebine, procesa in cilja

Vloga v projektu:	Odnos do:		
	Vsebine/ stroke	Procesa	Cilja
projektni vodja	+	?	+
svetovalec	+	-	+
predavatelj	+	-	-
moderator	-	+	(-)
coach (svetovalec)	-	+	+

Iz primera je vidno, da je naloga projektne vodje najboljše, saj ima tako vlogo svetovalca – strokovnjaka na določenem področju – kot tudi vlogo moderatorja, ki vodi proces od idej do odločanja.

Pri tem se postavlja vprašanje, ali je projektni vodja usposobljen za moderatorja in ali je smiselno, da hkrati opravlja vlogo projektnega vodje in moderatorja? Kadar projektni vodja dvomi, ali bo lahko učinkovito sam moderiral projekt, naj bo pozoren na naslednja vprašanja:

- Imam kompetence moderatorja? (Tabela 4: Kompetence moderatorja po IAF)
- Sem lahko kot projektni vodja dovolj nevtralen, da pripravim nevtralen proces?
- Dopuščam udeležencem razpravljati in se odločati, ne da bi se odločal namesto njih?
- Pripravim proces odločanja tako, da so rezultati »last« vseh udeležencev, ne le moji?

Po IAF (International Association of Facilitators) ima moderator naslednje kompetence:

Tabela 4: Kompetence moderatorja po IAF

Kompetenca moderatorja	Dokaz sposobnosti
1. Ustvarjanje sodelovalnih odnosov z naročnikom oz. s projektnim vodjem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ razvijanje sodelovalnih partnerstev ▪ priprava in prilagoditev procesa po meri vodje projekta ▪ učinkovito vodenje procesov
2. Načrtovanje ustreznih skupinskih procesov	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izbira metod in procesov ▪ načrtovanje časa in priprava okolja za podporo procesu
3. Ustvarjanje in vzdrževanje sodelovalnega okolja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ uporaba učinkovitih veščin sodelovanja in medosebnega komuniciranja ▪ prepoznavanje in spoštovanje raznolikosti, zagotavljanje vključenosti ▪ ravnanje s konflikti v skupini ▪ spodbujanje skupinske ustvarjalnosti
4. Vodenje skupine k ustreznim in uporabnim rezultatom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vodenje skupine z jasnimi metodami in procesi ▪ vodenjeskupinekzavedanju o njenih nalogah ▪ vodenje skupine k soglasnemu mnenju in želenim rezultatom
5. Oblikovanje in obnavljanje strokovnega znanja	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obnavljanje teoretičnega znanja ▪ poznavanje številnih moderatorskih tehnik ▪ skrb za profesionalen/strokoven odnos in ugled
6. Vzor pozitivnega in profesionalnega odnosa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ izvajanje samoocenjevanja in samozavedanja ▪ etično delovanje ▪ zaupanje potencialu skupine ▪ vzor nepristranskosti

V projektih manjšega obsega, v katerih so zahteve

preproste in znotraj manjšega števila ljudi, lahko procese odločanja učinkovito vodi projektni vodja, ki ima priučene ali pa morda tudi »naravno dane« moderatorske veščine. V projektih, v katerih si udeleženci zaupajo in z lahkoto rešujejo konflikte, v katerih učinkovito komunicirajo, v katerih so postavljena jasna pravila odločanja in odgovornosti vseh, ki so odgovorni za sklenitev projekta v časovnih in finančnih okvirih, je projektni vodja očitno zavedno ali nezavedno uporabljal moderatorske veščine. Kadar je komunikacija otežena tudi v manjših projektih, je smiselno za krajši čas vključiti moderatorja. Načeloma pa projektni vodje z ustrežno pridobljenimi moderatorskimi znanji preprostejše projekte lahko učinkovito moderirajo sami.

Neodvisno od velikosti in kompleksnosti projekta, nam naslednja vprašanja pomagajo pri odločitvi za vključitev moderatorja v projekt:

- Ali člani projektne skupine prihajajo iz različnih oddelkov?
- Ali so za izvedbo projekta odgovorni samo ljudje znotraj organizacije, zunanji izvajalci pa so v projektu prisotni le omejen čas?
- Je projektna skupina mednarodna?
- Je projekt časovno in finančno zelo omejen?
- So pričakovanja in želje članov projektne skupine različni?
- Obstajajo sive lise (nedorečena področja) o tem, kaj je in kaj ni obseg projekta.
- Je to strateški projekt podjetja, spada med prvih pet projektov v podjetju?
- Je projekt nekaj novega v podjetju?
- Bodo rezultati projekta občutno vplivali na procese dela v organizaciji?
- Ali težko pridobite jasne zahteve od uporabnikov glede izdelkov projekta?
- Obstaja nezaupanje med člani projektne skupine?
- Ali člani projektne skupine ne podpirajo v celoti vodje projekta?
- Člani projektne skupine niso motivirani za sodelovanje v projektu?
- Se je v toku izvedbe projekta zamenjal vodja projekta, so se zamenjali nekateri člani projektne skupine?

Če odgovorimo na nekaj od zgornjih vprašanj pritrdilno, bo moderiranje gotovo prineslo pozitivne rezultate in bo pomembno prispevalo k uspehu projekta. Najbolje je preveriti smiselnost vključitve zunanjega moderatorja že v začetni fazi projekta. Njegov strošek v proračunu večjih projektov je relativno majhen in se že samo zaradi manjše porabe časa za odločanje zanesljivo povrne.

V projektnem vodenju je pomembna še ena vloga, to je podpornik projekta. Odgovoren je za projekt ter zagotavlja človeške in materialne vire. Pomembno je, da je to nekdo, ki ima najvišja pooblastila in avtoriteto med sodelujočimi v projektu. Iz njegove moči odločanja izhaja, da je ključnega pomena njegov odnos do moderiranja. Podpornik projekta in projektni vodja skupaj odločata o vključitvi moderatorja, ker sta oba odgovorna za učinkovit izkoristek časa in virov.

3. Moderirane delavnice in sestanki znotraj faz projekta

Glede na fazo projekta izvajamo različne delavnice, ki imajo vsaka svoj namen. Ustvarjalni razvoj in iskanje idej potekata v vseh fazah projekta. Sprejemanje odločitev pride

v ospredje predvsem ob začetku in načrtovanju projekta. *Coaching* (svetovanje) je metoda, ki jo največkrat lahko uporabimo v fazi izvedbe in fazi nadzora, ko naletimo na ovire pri napredovanju projekta. Na spodnji sliki so natančneje prikazane oblike delavnic glede na namen in fazo v projektu.

DELAVNICE / SESTANKI ZNOTRAJ FAZ PROJEKTA									
	ZAČETEK	>	PLANIRANJE	>	IZVEDBA	>	NADZOR	>	ZAKLJUČEK
Izmenjava informacij			Uvodni projektni sestanki		Sestanki o statusu projekta Recenzijski sestanki deležnikov Pregledni sestanki izvajalcev projekta				Zaključni sestanek projekta
	Sestanki za iskanje idej Strateški sestanki Sestanki o obsegu (področju) projekta		Sestanki za načrtovanje projekta Sestanki za planiranje rokov Sestanki za planiranje časovnega poteka Kaj smo se do sedaj naučili		Sestanki za pregled rokov Sestanki za opredeljevanje tveganj		Sestanki za razreševanje kriz		Sestanek za retrospektivo projekta
Sprejemanje odločitev	Sestanki za odobritev vsebine projekta Sestanki za določanje proračuna projekta		Sestanki za določanje pravil delovanja						
Coaching					Delavnice za razvoj tima Delavnice za osebni razvoj				

Slika 1: Delavnice/sestanki znotraj faz projekta (Adams, 2007)

4. Priprava, izvedba in vrednotenje moderirane delavnice

Uspeh vsake delavnice ali sestanka temelji na dobrem načrtovanju. Način, da pokličemo moderatorja samo na delavnico, ne bo dal pričakovanih rezultatov. Moderator mora spoznati podpornika, projektne vodje, udeležence in projektne tematiko, da lahko pripravi sebe, gradivo, časovne okvire in metode dela. Ko se projektni vodja in/ali podpornik projekta odločata za moderatorja, ne smeta pričakovati, da bo vsa odgovornost padla z njunih ramen. Moderirana delavnica je skupna naloga vseh treh.

Prvi korak je, da podpornik projekta skupaj z moderatorjem določi namen in rezultat delavnice. Namen in cilje potrdi vodja projekta. Za razumevanje poslovnega okolja in skupinske dinamike naredi analizo okolja (*assessment*). Posnetek stanja v poslovnem okolju naredi moderator z uporabo enega ali več načinov:

- intervjuji 1:1 s podpornikom, vodjem projekta, ključnimi udeleženci,
- skupinski intervju,
- raziskava,
- fokusna skupina,
- opazovanje na sestankih.

Podpornik in vodja projekta določita, kdo so udeleženci delavnice. Moderator jima pomaga določiti, kdo naj se udeleži delavnice glede na kriterije (npr. kdo ima določeno znanje, kdo ima kompetence za odločitev). Odgovornost moderatorja v fazi priprave je tudi določitev dnevnega reda, ki upošteva dinamiko sodelovanja, trajanje in pomen

vsakega dela dnevnega reda. Vodja projekta in moderator vnaprej seznanita udeležence z dnevnim redom, da se lahko pripravijo na delavnico.

Projektni vodja, podpornik in moderator predvidijo pričakovano skupinsko dinamiko. Pregledajo, katera vprašanja bodo izzvala konflikte in kako jih bodo reševali. Pogovorijo se tudi o tem, ali obstajajo še kakšni drugi medosebni odnosi (konflikti) med udeleženci, ki bi lahko vplivali na delo, in kako jih bodo obvladali.

Priprava moderatorja je prilagojena glede na namen ali vrsto delavnice/sestanka. V osnovi lahko vrste ali namen sestankov razdelimo v 4 skupine, in sicer izmenjava informacij, ustvarjalni razvoj, sprejemanje odločitev in *coaching* (Adams, 2007).

Tabela 5: Vrste delavnic / sestankov

VRSTE DELAVNIC/SESTANKOV		
Vrsta ali namen	Primeri projektnih sestankov	Primeri neprojektne sestankov
Izmenjava informacij	• uvodni projektni sestanki	
	• sestanki o statusu projekta	• sestanki prodajalcev
	• recenzijski sestanki deležnikov	• fokusne skupine
	• pregledni sestanki izvajalcev projekta	• splošni javni forumi
	• sklepni sestanek projekta	

VRSTE DELAVNIC/SESTANKOV	
Ustvarjalni razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • sestanki za iskanje idej • strateški sestanki • sestanki o obsegu (področju) projekta • sestanki za načrtovanje projekta • sestanki za načrtovanje rokov • sestanki za pregled rokov • sestanki za načrtovanje časovnega poteka • kaj smo se do sedaj naučili • sestanki za opredeljevanje tveganj • sestanki za razreševanje kriz • sestanki za retrospektivo projekta
	<ul style="list-style-type: none"> • diskusijske skupine • pogajanja o pogodbah • delovne skupine • sestanki vodstva
Sprejemanje odločitev	<ul style="list-style-type: none"> • sestanki za odobritev vsebine projekta • sestanki za določanje pravil delovanja • sestanki za določanje pravil nadzora • sestanki za določanje proračuna projekta
Coaching (svetovanje)	<ul style="list-style-type: none"> • delavnice za razvoj tima • delavnice za osebni razvoj • šolanje prodajalcev • oblikovanje timov • osebno urjenje

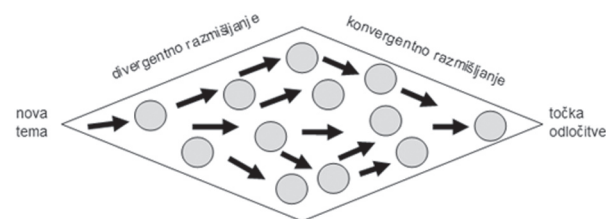
Moderator prilagaja metode in tehnike namenu delavnice. Namen delavnice moderatorju narekuje izbiro metod in tehnik, ki spodbujajo ustrezno vrsto razmišljanja – divergentno ali konvergentno razmišljanje. Razliko med divergentnim in konvergentnim razmišljanjem lahko prikazemo po Kanerju (2007):

Tabela 6: Razlika med divergentnim in konvergentnim razmišljanjem

Divergentno razmišljanje	vs	Konvergentno razmišljanje
porajanje idej	vs	razvrščanje idej po kategorijah
odprta diskusija za ideje	vs	povzemanje ključnih točk
iskanje različnih pogledov	vs	priti do soglasja
ni presoje idej	vs	vrednotenje idej

Glede na namen in način moderiranja si moderator pripravi moderatorsko gradivo. Primer: za viharjenje možganov (brainstorming) pripravi oziroma izbere prostor, ki bo spodbudil ustvarjalno razmišljanje, za glasovanje pripravi glasovalne lističe in primerne table/displeje za zapisovanje

sklepov. Vodja projekta je istočasno odgovoren za pripravo gradiva, ki se nanaša na strokovno vsebino moderiranega procesa. Priporočljivo je, da to gradivo skupaj z dnevnim redom udeleženci dobijo vnaprej.



Slika 2: Divergentno : konvergentno razmišljanje

Učinkovita uporaba moderatorskih veščin in orodij temelji na dobrem poslušanju in opazovanju, zato imata prostor in razporeditev udeležencev velik vpliv na potek moderiranega procesa. Moderator bo razporedil udeležence tako, da bodo lahko vsi sodelovali in da bo imel z njimi dober stik.

Priporočljivo delovno okolje za moderirane delavnice ustreza naslednjim merilom:

- razporeditev miz in stolov v obliki črke U
- dovolj velik delovni prostor za udeležence
- dovolj prostora na steni za table in projekcijo
- primeren prostor za namestitev projektorja (stropni nosilec ali dovolj prostora na mizi)

V fazi predpriprave se moderator seznanja s strokovnimi vsebinami, terminologijo, pregleda dokumentacijo projekta z namenom, da bo lahko vsebinsko razumel diskusijo. Moderator je v projektu kot sodnik na nogometni tekmi. Sodnik torej mora obvladati vsa pravila igre, čeprav se vanjo ne vključuje. Kako bi lahko sodnik sodil, če ne ve, kaj je »off side«?

Na delavnici je moderator vodja, odgovoren za vodenje skupine skozi vrsto aktivnosti za doseg ciljev delavnice. Moderator se zanaša tudi na podpornika projekta in projektne vodje, ki aktivno sodelujeta in spodbujata skupino, da deluje učinkovito.

Moderator se osredotoča predvsem na vodenje aktivnosti, ki zagotavljajo, da udeleženci spoštujejo dogovorjena pravila, na nadzor uporabe časa, na vodenje razprave v dogovorjenih tematskih okvirih in na opozarjanje na napredek.

Podpornik ima uvodni nagovor in predstavi cilje delavnice, skupaj s projektne vodjem predstavi status projekta, sodeluje pri delu in spodbuja udeležence, da so odgovorni za rezultate, ter pomaga moderatorju v kritičnih situacijah, če se pojavi neprimerno vedenje udeležencev.

Projektne vodje že pred delavnico pomagata moderatorju, da se pripravi, na delavnici pa aktivno sodeluje in skrbi, da diskusije ostanejo v mejah projekta.

Vsi trije, moderator, projektne vodje in podpornik, ovrednotijo vsako delavnico. Osnova za njihovo oceno je ovrednotenje, ki ga vselej ob koncu delavnice naredijo skupaj z udeleženci, in pa poročilo o samem procesu, ki ga pripravi moderator. Skupaj analizirajo, kaj so se naučili v samem procesu, kaj bi si želeli, da bi bilo bolje, kaj menijo, da bodo spremenili v prihodnosti.

5. Sklep

V zadnjih letih spoznanje o smiselnosti vključevanja moderatorja v projektno vodenje narašča. Samo čas, ki ga porabimo na sestankih, je že dovolj močno vodilo, ki kliče po moderatorju, ne le v projektnem vodenju, tudi v drugih organizacijah, podjetjih, društvih, povsod, kjer je pomembna participacija vseh deležnikov v družbi. Stari način vodenja z ukazovanjem in nadzorovanjem pogosto ne deluje več, zato za vodje različnih skupin postajajo znanja in veščine moderiranja vedno bolj pomembni. Vodje morajo vedeti, kako pridobiti čim več sodelovanja ljudi ter kako jih motivirati, da sodelujejo z zagonom in vlagajo v projekt veliko energije. V današnjem tempu morajo biti voditelji prihodnosti hkrati svetovalci, mentorji in učitelji. Jedro vseh teh vlog pa so veščine moderiranja.

Ali je že čas, ko se moderiranje in moderatorske veščine razumejo kot standarden del projektnega vodenja?

6. Viri in literatura

Adams, T., Means, J., Spivey, M. S. (2007): Facilitation Skills to Make the Most of Project Meetings, Jossey-Bass, San Francisco.

Bens, I. (2005): Facilitating with ease!: core skills for facilitators, team leaders and members, managers, consultants, and trainers, Jossey-Bass, San Francisco.

Jones, C. (1995): "Patterns of Software System Failure and Success", International Thomson Computer Press, Boston.

Kaner, S., in drugi (2007): "Facilitator's Guide to Participatory Decision - Making" Jossey-Bass, San Francisco

Strachan, D. (2007): Making Questions Work: a guide to what and how to ask for facilitators, consultants, managers, coaches and educators, Jossey-Bass, San Francisco.

Alenka Planinc Rozman je procesna svetovalka, moderatorica in coach pri zahtevnejših sestankih ter pri delu projektnih skupin pri projektih ministrstev in podjetij. Ima dolgoletne izkušnje z vodenjem projektov in timov v mednarodnih in slovenskih podjetjih na področjih raziskovanja trga, razvoja informacijske tehnologije za prodajo, marketinga, financ in logistike ter projektov geoinformatike. Na delavnicah uporablja najnovejše moderatorske tehnike in znanja nevrolingvističnega programiranja. Pridobila je mednarodni certifikat CPF - Certified Professional Facilitator pri IAF in uspešno končala program NLP coach Mednarodne federacije za coaching (International Coach Federation - ICF, ZDA).

Kakovostni projektni management vpeljevanja novosti v visokoškolskem izobraževanju

Bojan Rosi, Maja Fošner, Tomaž Kramberger

Univerza v Mariboru, Fakulteta za logistiko, Mariborska cesta 7, 3000 Celje, Slovenija
e-pošta: bojan.rosi@uni-mb.si; maja.fošner@uni-mb.si; tomaz.kramberger@uni-mb.si

Povzetek

V članku je predstavljen uspešen in učinkovit projektni način vpeljevanja novosti v visokoškolskem izobraževanju. Posebej sta opisana delovanje e-študija na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru in izvajanje pedagoškega procesa v spletnih predavalnicah, ustvarjenih v spletnem učnem okolju.

Ključne besede: sistemsko razmišljanje in delovanje, projekt, e-študij, moodle

1. Uvod

Kadarkoli in povečini kjerkoli se lotevamo vpeljevanja novosti, ki ponavadi pomenijo spremenjen način razmišljanja in delovanja oz. odmik od nekih že utečenih navad, naletimo na številne, bolj ali manj zapletene probleme¹. Ti so sestavni del širše problematike življenja, hkrati pa za mnoge ustvarjalne (zlasti za inovativne) pomenijo vedno nove izzive, ki jih je mogoče razreševati na različne (razreševalcem problemov svojstvene) načine. Kako se jih bomo »lotevali«, je odvisno od vrste problema, njegovega vpliva oz. posledic, zapletenosti problema, izkušenj pri razreševanju dosedanjih problemov, od same posledice problema za poslovanje in razvoj, kolikor ga ne obvladamo oz. razrešimo, od časa, v katerem moramo problem razrešiti, od pogojev in obsega vložka za izvedbo aktivnosti za odpravo vpliva problemov, od organiziranosti in kulture, od okolja itd. Vendar je proces razreševanja problemov praviloma ciljno usmerjen, kar pomeni, da morajo obstajati jasno določeni cilji in čas procesa razreševanja problema (Rosi, 2004, 2008; Rosi, Mulej, 2006). Navedeno smo predpostavljali in upoštevali tudi pri našem aplikativnem primeru zapletene problematike organizacije kakovostnega projektnega managementa pri vpeljevanju novosti v visokoškolskem izobraževanju – primer Fakultete za logistiko Univerze v Mariboru.

Zavedati se moramo, da vedno znova nastajajo neki novi, bolj ali manj zapleteni problemi, ki jih moramo pravočasno prepoznati in se temu primerno hitro prilagoditi nanje, če želimo ostajati (trajneje) konkurenčni. To pa

¹ **Problem** (iz grščine problema = kar je pred-loženo) je oznaka za teoretična, tehnična, etična in druga vprašanja, katerih razrešitve so le deloma znane ali povsem neznane. Natančno zastavljeni problemi so v znanosti pogosto povod za nastanek novih teorij, odkritij in izumov (Birkenbihl, 1992; Rosi 2004, 2008).

² **Dialektično omrežno razmišljanje** (Rosi, 2004, 2008) lahko podpira zadostno in potrebno celovitost razmišljanja, odločanja in delovanja pri razreševanju kompleksnih problemskih situacij, saj mu dialektična sistemnost daje sposobnost, da podpira in priznava soodvisnost udeležencev razreševalnega procesa (iz različnih, a bistvenih strok, poklicev, kultur).

lažje in bolj celovito izvedemo z dialektično-omrežnim načinom razmišljanja in delovanja, saj sta tudi učinek in uspeh projekta razreševanja problema(tike) odvisna od kakovosti medstrokovnega sodelovanja in dopolnjevanja, zadostne in potrebne celovitosti, ki jo pri projektnem delu, takšnem, kot je projekten način obvladovanja problemov, nujno potrebujemo. Govorimo lahko o:

- strateških problemih, povezanih s strategijo razvoja;
- problemih poslovanja, ki vplivajo na rezultate poslovanja (pripeljejo lahko do poslovnih kriz);
- problemih po področjih: organizacije, zaposlovanja, proizvodnje, marketinga, financ itd.;
- problemih sinergijskega delovanja področij;
- problemih z dolgoročnimi posledicami;
- problemih s trenutnimi posledicami itd.

Ob pojavu problema je treba sprožiti proces njegovega razreševanja, kar moramo izvesti v nekem vnaprej določenem roku in po jasno opredeljenem postopku.

Problema (Božič, 1995; Rosi, 2004, 2008), ki ga razrešujemo, ne smemo gledati izolirano od njegovega okolja, temveč ga poskušajmo gledati čim bolj celovito. Skoraj vedno se namreč zgodi, da problem, ki nas trenutno muči, ni najbolj pereč od vseh ali pa je njegov izvor zakrit. V vsakem primeru, četudi smo že odločeni, da bomo najprej razreševali prav ta problem, pogledamo celoto – okolje problema. To zapleteno celoto, ki smo jo tako dobili, razdelimo na smiselne in obvladljive dele. Nato z uporabo dialektično omrežnega razmišljanja² (DOMR) ugotovimo medsebojne zapletene povezave (zamreženost) delov, ki jih sami nimajo, ampak nastanejo zaradi njihovega medsebojnega povezovanja, soodvisnosti, vpliva, tj. kompleksnosti celote. Nato se odločimo, katere dele te zapletene celote bomo začeli razreševati oz. katere projekte bomo v ta namen sprožili.

2. Projekt

Projekt (Hauc, 2002) je vmesni proces med tistim, kar

želimo in hočemo ustvariti, in tistim, kar bomo ustvarili. S projektom kot ciljno usmerjenim in časovno omejenim procesom nastane neka stvaritev, tj. (upajmo) celovita problemska razrešitev, ki jo s projektom izvedemo. Ta razrešitev problema(tike) nam v prihodnosti, po končanju projekta, da neke učinke in zahteva neke spremembe oz. prilagoditve nanjo. Začeti moramo torej oblikovati tisto končno razrešitev, točneje njeno zamisel in namen, ki je za naš primer razreševanja najprimernejša in jo želimo ali moramo doseči. To lahko izvedemo samo do določene razčlenjenosti ali opredeljenosti, kar pa mora zadostovati, da lahko začnemo projekt pripravljati. Projektni management že dolgo ni več novost, je pa tisti sodobni managerski potencial, ki nam omogoča inovativen način obvladovanja oz. razreševanja kompleksnih problemov in iz njih izhajajočih problematik. V sodobnem svetu se srečujemo s številnimi izzivi, ki jih prinašata evropeizacija in globalizacija. Da smo jih sposobni dovolj celovito obvladati, moramo biti ustvarjalni in inovativni.

Vedno znova se srečujemo z zapletenimi problemi, pri čemer zahteva njihovo obvladovanje in razreševanje veliko vednosti, znanj, izkušenj, motiviranosti, inventivnosti, inovativnosti ipd., takšnih, kot nam jih ponuja projektni način aplikacije DOMR. Slednje namreč zmore podpirati celovitost razmišljanja, ravnanja in delovanja pri razreševanju kompleksnih problemskih situacij na projektni način, saj mu dialektična sistemskost daje sposobnost, da podpira in priznava soodvisnost udeležencev razreševalnega procesa (iz različnih strok, poklicev, kultur) kot tudi izbire izhodišč (subjektivnih in objektivnih) in bistvenih vidikov, s katerimi se lotevamo razreševanja problematike, tj. *procesa ustvarjanja celovitih razrešitev problemov*. Projektni način dela zmore uporabo DOMR podpirati (Rosi, 2004, 2008).

Temu primerno je treba ustvariti pogoje za kakovostno, tj. dovolj celovito učinkovito in uspešno³ aplikacijo projektnega načina razreševanja zapletenih problemov, kar pomeni, da se morajo (znati in hoteti) organizacijski in poslovni sistemi (OPS) ustrezno prilagoditi na novo nastalo zapleteno večprojektno okolje. Stalno spreminjanje pogojev poslovanja narekuje, da bo vse več dejavnosti, še zlasti takšnih, kot je razreševanje kompleksnih (poslovnih) problemov, organiziranih v obliki projektov, kar še dodatno potrjuje nujnost in pravilnost našega modela projektna aplikacije metodologije DOMR. Seveda se ob tem zavedamo, da projektni management že dolgo ni več novost, je pa tisti sodobni managerski potencial, ki nam omogoča inovativen način obvladovanja oz. razreševanja kompleksnih (npr. zapletenih tranzicijsko-poslovnih) problemov in iz njih izhajajočih problematik.

³ *Učinkovitost* pomeni delati stvari pravilno, uspešnost pa pomeni delati prave stvari. Zato je učinkovitost notranja, uspešnost pa zunanja značilnost neke človekove dejavnosti. (Prim.: Drucker, 1967; Kajzer, 1998, 2003; Rosi, 2004, 2008.).

⁴ V tem kontekstu bi želeli poudariti velik pomen kombiniranega učenja z vidika soodvisnosti in sinergijskega dopolnjevanja različnih pristopov, oblik in tehnik sodobnega načina izobraževanja.

⁵ FL ima tudi dislocirano enoto v Trzinu, kjer pa izvaja e-študij okrnjeno, tj. samo dodiplomski visokošolski strokovni študijski program Gospodarska in tehniška logistika za izredne študente.

3. Projekt pri vpeljavi e-izobraževanja

V sodobnem svetu je termin kombinirano⁴ učenje ali angleško »blended learning«, ki ga večina uporablja kot termin za opredelitev kombinacije klasičnega načina poučevanja s poučevanjem v tehnologiji, že uveljavljeno obliko izobraževanja, enakovredno tradicionalnemu izobraževanju. E-izobraževanje udeležencem pomaga osvojiti nove tehnike učinkovitega učenja, drugače komunicirati med seboj in tudi bolj aktivno pristopiti k izobraževanju. Naučijo se lahko več, na razpolago imajo obsežnost in možnosti, ki jih ponuja internet, učijo se lahko v lastnem ritmu, kadarkoli in kjerkoli, več in bolje lahko sodelujejo med seboj in s svojim mentorjem.

Fakulteta za logistiko Univerze v Mariboru (v nadaljevanju FL) je mlada fakulteta z modernimi študijskimi programi, pripravljenimi v skladu z zahtevami bolonjskega procesa. Programi so naravnani tako, da diplomantom zagotavljajo znanja in veščine za zaposljivost po koncu študija. FL izvaja študijske programe na vseh treh stopnjah: dodiplomski študij (univerzitetni študijski program Logistika sistemov, visokošolski strokovni študijski program Gospodarska in tehniška logistika), podiplomski študij (magistrski in doktorski študijski program Logistika sistemov). FL ima sedež v Celju in dislocirano enoto⁵ v Krškem. Na obeh lokacijah poteka dodiplomski študijski program enakovredno. Zaradi tega je prihajalo do podvajanja števila ur pri predmetih. Ker so se na FL začeli pojavljati finančni problemi, se je postavilo vprašanje, kako dovolj celovito razrešiti logistični problem dveh lokacij in hkrati povečati učinkovitost študija. Prav zaradi tega se je porodila ideja o vpeljavi e-študija na FL.

Z vidika inovativnosti in ustvarjalnosti smo na FL izvedli projekt vpeljave e-študija. Tako je bilo treba ustvariti pogoje za učinkovito in uspešno aplikacijo projektnega načina razreševanja problema. Projektna skupina s člani iz različnih strok in različnimi izkušnjami je vodila vzpostavitev e-študija na FL in pri tem temeljila na osnovnih idejah: večja učinkovitost in zmanjšanje stroškov študija. Za uvedbo novega systemskega študija je bilo treba urediti tako strojno kot tudi programsko opremo. Najpomembnejša pa je bila metodična priprava študijskih gradiv in študijskega programa, po katerem lahko sedaj študenti samostojno študirajo. V ta namen so bili učitelji na FL natančno seznanjeni, kako pripraviti učni načrt in kakovostna e-gradiva za posamezni predmet znotraj vpeljanih študijskih programov.

V študijskem letu 2007/08 smo na FL začeli z e-študijem pri vseh predmetih, predavanjih in vajah, pri čemer e-študij vključuje klasični način učenja s kombinacijo videokonferenčnega načina študija in učenja v spletni učilnici, pripravljeni v Moodle.

4. Dilema: »Top Down« ali »Bottom Up« pristop

V fazi priprave projekta smo se ukvarjali z vprašanjem, kakšno strategijo izvajanja projekta izbrati. Medtem ko tako imenovani »Top Down« pristop razreševanja problemov vodstvu omogoča celovit nadzor nad izvajanjem

projekta, pa v splošnem velja, da je ta pristop zahtevnejši in mogoč le tedaj, ko analitik podrobno pozna preučevani sistem vključno z vsemi njegovimi podsistemi. »Bottom Up« pristop pa je bolj »demokratski«, saj posameznim udeležencem v projektu dopušča poglobljeno analizo podsistemov, s katerimi se ukvarjajo. Ker tak pristop zahteva veliko angažiranost vseh udeležencev v procesu, prav od dna pa do vrha, se pojavi vprašanje, ali je tak pristop časovno in dejansko dovolj učinkovit za nastalo problemsko situacijo?

Na podlagi analiziranja nekaj podobnih projektov uvajanja e-izobraževanja v nam primerljive izobraževalne institucije smo ugotovili, da v primerih, ko so se izvedbe projekta lotili z »Bottom Up« pristopom, po naših merilih niso bili dovolj uspešni. Ugotovili smo, da v veliki večini primerov posamezni izvajalci ali nosilci predmetov niso imeli ne potrebnega znanja niti časa za analizo in razvoj koncepta e-študija pri svojem predmetu. Preučevanje moderne tehnologije in najnovejših tehnik študija ob uporabi IKT-tehnologije postane za visokošolske učitelje nepotrebna izguba časa, kar nehote vodi v izgubo motivacije in sproži odpor do novosti. Slednje pa že pri najnižji ravni »Bottom Up« pristopa pomeni v veliki večini primerov že kar neuspešen projekt.

Rešitev tega zapleta se ponuja kar sama po sebi. Učiteljem in vsem drugim sodelujočim v študijskem procesu je treba ponuditi že delujočo rešitev, ki je bila razvita v sodelovanju z njimi, vendar neodvisno od njihovega vložka dela.

Na FL je projektna skupina za razvoj e-izobraževanja izdelala koncept in učiteljem ponudila delujočo rešitev. Še več, senat fakultete je predlagani način sprejel za osnovno usmeritev študija na FL. Tako je način dela, kot je bil predlagan, postal pravilo in ni bil več izjema, s katero so se ukvarjali samo IKT izvedenci in navdušenci. Ker je projektna skupina prerasla v Center za e-izobraževanje, je bilo mogoče zagotoviti, da se učiteljem ni bilo treba ukvarjati s samim e-izobraževanjem in so se lahko posvetili izključno vsebinam.

5. Sklep

Kakovosten razvoj visokošolskega izobraževanja je mogoč le, če smo sposobni dovolj celovito slediti novostim s področja kombinacij sodobnih oblik izobraževanja, tako kot je v našem primeru predstavljeno e-izobraževanje na FL. Spoznali smo kompleksnost problematike prehoda na to novo obliko izobraževanja, za katero smo ob sistemskem pristopu (s poudarkom na mehkosistemске dejavnike, med katerimi je človek s svojimi sposobnostmi, znanji, vednostmi, vrednotami, talenti, izkušnjami ... še zmeraj najvplivnejši dejavnik) vzpostavili projektni način aplikacije novosti. Pri vpeljevanju projekta e-izobraževanja smo v okviru potrebnega sistemskega pristopa uporabljali metodologijo dialektično omrežnega razmišljanja, ki zmora podpirati celovitost razmišljanja, ravnanja in delovanja pri razreševanju kompleksnih problemskih situacij na projektni način, saj nam dialektičnost omogoča podpirati in priznavati sinergijsko soodvisnost udeležencev v konkretnem projektu.

Za učinkovito in uspešno izvedbo raziskovalno-razvojnega projekta vpeljave e-študija na FL in tudi za njegovo vodenje je bila potrebna integracija vrednot, znanj, vednosti in izkušenj, kar potrjuje spoznanje, da je bil tovrsten projekt interdisciplinaren, zapleten proces. Pri projektu je bilo treba pridobiti nove vednosti in znanja, ki jih izvajalci (npr. učitelji) v večini primerov še niso imeli. To je bilo upoštevano pri pripravi načrta projekta in njegove izvedbe. Projektne aktivnosti smo zasnovali tako, da so izvajalci lahko pridobili potrebne nove vednosti in znanja, ki jih predvideva spremenjen način dela, značilen za e-izobraževalni proces. Aktivnosti smo fazno izvajali s pomočjo smiselno zaokroženih tematskih vsebin, tj. v obliki podprojektov, ki so zajemali različne stopnje vodenja, izobraževanja in usposabljanja.

Po uspešno končanem projektu vpeljave e-študija na FL je novi način dela za študente postal bolj zanimiv, privlačen in dinamičen. Takšen način študija na daljavo namreč omogoča tako imenovano projektno učenje, ki študenta ne veže izključno na predavalnico, ampak na dostopnost (doma, v knjižnici ...) do spletnega izobraževalnega gradiva. V spletni učilnici lahko z različnimi metodami, predvsem s pomočjo dela v skupini, tako aktivno utrjuje že dobljeno znanje kot tudi pridobiva novo. Na razpolago ima e-gradiva, ki so kakovostno pripravljena in sprotno ažurirana za samostojno pridobivanje predpisane ravni znanja. S tovrstnim načinom dela (in nadgradnjo tega) se bosta dolgoročno povečala kakovost in zanimivost študija logistike na FL. Zavedamo pa se tudi potrebe po stalni nadgradnji in izboljševanju vpeljanih novosti, sicer bo tudi ta novost postala (hitreje kot sicer) nezanimiv in ne dovolj izkoriščen potencial visokošolskega izobraževalnega procesa.

6. Viri in literatura

Božič, M. (1995): *Sodelovanje in organiziranje*, VIA d.o.o., Maribor.

Hauc, A. (2002): *Projektni management*, Zbirka *Projektni management*, GV Založba, Ljubljana.

Fošner, M., Kramberger, T. (2007): *Uvedba e-študija na Fakulteti za logistiko*. Ljubljana: Mednarodna konferenca *Splet izobraževanja in raziskovanja z IKT, SIRIKT 2007*, Arnes.

Fošner, M., Kramberger, T. (2008): *E-študij na Fakulteti za logistiko*. Ljubljana: Mednarodna konferenca *Splet izobraževanja in raziskovanja z IKT, SIRIKT 2008*, Arnes

Kajzer, Š. (1983): *Resnični in navidezni problemi*, Naše gospodarstvo, letnik 29, št. 2, Maribor.

Rice, W. H. (2006): *Moodle E-Learning Course Development*. Packt Publishing, Birmingham UK.

Rosi, B. (2004): *Prenova omrežnega razmišljanja z aplikacijo na procesih v železniški dejavnosti*. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, EPF Maribor.

Rosi, B., Mulej, M. (2006): *The dialectical network thinking – a new systems theory concerned with management*. *Kybernetes*, vol. 35, no. 7/8.

Rosi, B. (2008): *Ali ste pripravljeni dialektično omrežno razmišljati?* *RoBo*, s. p. Maribor.

Bojan Rosi je leta 1992 diplomiral na Univerzi v Mariboru - Fakulteti za organizacijske vede in leta 1996 končal podiplomski magistrski študij po programu »Poslovanje in organiziranje - MBA (Proizvodni management)«. Leta 2000 se je zaposlil v Direkciji za železniški promet in leta 2003 v Javni agenciji za železniški promet Republike Slovenije. V letu 2004 je doktoriral na Univerzi v Mariboru - Ekonomsko-poslovni fakulteti, in to na raziskovalnem področju poslovnih znanosti. Leta 2005 se je zaposlil v zasebnem podjetju BMS, poslovni procesi, d.o.o. kot svetovalec direktorja za področje obvladovanja poslovnih procesov. Leta 2006 se je zaposlil na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru kot visokošolski učitelj za področje tehnologija v logistiki.

Maja Fošner je študirala enopredmetno matematiko na Pedagoški fakulteti v Mariboru in diplomirala leta 1999. Istega leta se je zaposlila kot mlada raziskovalka na Inštitutu za matematiko, fiziko in mehaniko v Ljubljani. Magistrirala je leta 2002, leta 2004 je uspešno zagovarjala doktorsko disertacijo na Pedagoški fakulteti v Mariboru. Na raziskovalnem področju se posveča predvsem algebri in uvedbi e-gradiv v študijski proces. Sedaj je zaposlena kot docentka na Fakulteti za logistiko Univerze v Mariboru.

Tomaž Kramberger je profesor matematike in fizike, magister znanosti iz področja prometa s predavateljskimi in marketinškimi izkušnjami iz vodenja projektov. Zaposlen je kot asistent na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za logistiko Celje-Krsko za predmetno področje Kvantitativne metode v logistiki.

KOMUNIKACIJSKI PLAN PROJEKTA – ALI GA RES POTREBUJEMO?

MAG. IZA LOGIN

Uvod

Projekti, ki jih v teh časih dobivamo v izvedbo so si po nekaterih faktorjih zelo podobni. Eden od njih je sigurno rok izvedbe: vsi projekti bi morali biti izvedeni včeraj, če ne včeraj, pa vsaj jutri. Drugi so definitivno viri, ki morajo biti kar se da ekonomični – človeških virov raje sploh ne omenjam; ti so navadno preobremenjeni že brez dodatnega projekta, ki pa je za posel oz. delovanje organizacije izredno pomemben. Projektni managerji se s pomočjo svojih znanj in izkušenj trudijo in usklajujejo projektne zahteve, a med definiranimi zahtevami in optimalnim načinom izvedbe projekta je razkorak navadno prevelik in realna pot je nekje vmes. Tako mnogokrat ne gre drugače, da manager projekta določi koliko virov (časovnih, denarnih in človeških) bo namenjeno določenim aktivnostim na projektu. Nema lokrat se zgodi, da tudi področje Upravljanje projektne komunikacije ne dobi potrebnih virov in je na nek način podhranjeno ali pa ga v projektu sploh ni.

In zares opravičeno se postavlja vprašanje ali je upravljanje projektne komunikacije potreben proces v času izvajanja projekta ali mogoče lahko projekt uspešno in kvalitetno izvedemo brez posebnega komunikacijskega managementa. V največ projektih zasledimo, da je večino komunikacijskega planiranja izvedenga znotraj projektne planiranja, samega komunikacijskega managementa pa med projektom ni. V fazi planiranja so določene projektne vloge, komunikacijske poti in način upravljanja s projektno dokumentacijo. Če je projektni tim optimalen, to teoretično lahko zadošča. Ker pa vemo, da že sama preobremenitev vseh projektne virov zmanjšuje optimalnost delovanja, je upravljanje projektne komunikacije lahko kritičnega pomena za uspešnost in kvalitetno izvedbo projekta. Definicija optimalnosti nekega tima, kot tudi učinkovito upravljanje projektne komunikacije spada med težko merljive oz. mehke dejavnike nekega projekta. In ker v zadnjem času mehki dejavniki dobivajo primerno vlogo v poslovanju in posledično tudi v projektih, bom v nadaljevanju podala nekaj najpomembnejših gradnikov komunikacijskega plana projekta.

Večji projekti navadno določijo komunikacijskega managerja projekta, ki je odgovoren za pripravo komunikacijskega plana in mora biti usklajen s projektnim načrtom. Detaljno definira vse komunikacijske kanale znotraj projekta. Vsebinsko ga lahko delimo na dva večja dela:

- Komunikacijski plan za učinkovito in uspešno izvedbo projekta.
- Komunikacijski plan za komuniciranje s končnimi uporabniki oz. uporabniki projektne produkta oz. storitev, ki so rezultat projekta.

Komunikacijski plan za učinkovito izvedbo projekta

Projektne vloge so navadno definirane že v samem projektne planu, a nekateri člani tima za učinkovito izvajanje svojih nalog potrebujejo natančnejši opis, tako odgovornosti kot relacij med člani tima. Temu lahko botruje neizkušenos na področju projektne dela ali pa način procesiranja informacij – nekdo se svojih odgovornosti zavestno zaveda šele takrat, ko jih prebere. Če projekt obsega izvajanje aktivnosti tudi na geografsko oddaljenih lokacijah ali če na projektu sodelujejo tudi zunanji izvajalci, dober opis vlog, relacij in komunikacijskih kanalov lahko prepreči marsikatero nesoglasje.

Klasični komunikacijski kanali ter struktura in metode razdeljevanja in shranjevanja različnih vrst informacij morajo biti natančno opredeljeni. Določiti je potrebno časovne roke ter prejemnike, v katerih morajo biti informacije dostopne, kot tudi tehnologija, ki omogoča dostop do teh informacij. Nekaj primerov (to so samo primeri, ki niso nujno taki ali enaki na vseh projektih):

- Zapisnik statusnega sestanka je osnovan najkasneje najslednje jutro po sestanku in je razposlan po elektronski pošti vsem vabljenim (tudi če niso bili prisotni).
- Vse odprte izvedbene aktivnosti so z ažurnim statusom in odgovornim za izvedbo objavljene na projektne portalu.
- Vsa veljavna projektne dokumentacija je dostopna vsem upravičencem isti dan, ko postane veljavna na vnaprej definiranim mestu, z vnaprej določeno strukturo in formatom; stare verzije avtor (ali skrbnik podatkovnega skladišča) arhivira v dogovorjeni arhiv.

V primeru, da tehnologije opredeljene za komunikacijo ne zanjo uporabljati vsi zadolženi, je potrebno izvesti potrebna izobraževanja.

Za pripravo izobraževanj končnih uporabnikov je potrebno pripraviti izobraževalno gradivo ter navodila za uporabo oz. delovna navodila. Pri tem je treba paziti, da tako dokumentacijo pripravlja primerno usposobljena oseba, ki gradivo pripravi v jeziku razumljivem uporabnikom in v obsegu, kot je to potrebno. Preobsežna, preveč strokovna gradiva uporabnike lahko odbijajo in na ta način ogrozijo načrtovano uspešnost projekta in zadovoljstvo uporabnikov.

Komunikacijski plan vključuje tudi razna pol formalna srečanja članov tima (po potrebi vključujoč tudi širši krog sodelavcev), kjer se pripadnost timu, dobro počutje in motivacijo dviguje s strokovnimi srečanji, predavanji, predstavitevami, vključujoč družabne aktivnosti. Terminski plan mora biti primerno usklajen z ostalimi projektnimi aktivnostmi, pomemben pa je tudi način izvedbe (kdo in kako). Take aktivnosti navadno niso del projektnega načrta.

Interni marketing v organizaciji, kjer se projekt izvaja je izrednega pomena, tudi če ne vpliva neposredno na delo vseh zaposlenih, saj spada v splošno obveščanje o delu o organizaciji. V komunikacijskem planu je določeno na kakšen način se interni marketing izvaja, v kakšni obliki, kdo gradivo (poročila za vodstvo, obveščanje vseh zaposlenih,...) pripravi in kdo odgovornemu s potrebnimi informacijami pomaga pri pripravi.

Komunikacijski plan za komuniciranje s končnimi uporabniki oz. uporabniki projektnega produkta oz. storitev, ki so rezultat projekta

Projektov, ki bi bili samemu sebi namen, danes ni več. Obstajajo projekti, ki so izrazito tehnične narave in uporabniki npr. neke obstoječe infrastrukture nadgradnje sploh ne opazijo. Obstajajo tudi projekti, katerih uporabniki rezultatov projekta so samo člani projektnega tima. V takem primeru ni potrebno pripravljati komunikacijskega plana za končne uporabnike.

Rezultat večine projektov pa je najpogosteje namenjen uporabi širšemu krogu ljudi. In prav na ta del pri projektnem planiranju največkrat pozabimo oz. mu posvetimo premalo pozornosti.

Če uporabniki rezultatov projekta oz. novega produkta ali nove storitve ne bodo pozitivno sprejeli, je uspešnost projekta lahko vprašljiva. Zato je treba izbrati pravi psihološki pristop, ki za komunikacijo z uporabniki načrtuje:

- Obveščanje že ob samem zagonu projekta
- Sprotno obveščanje o napredku
- Predstavitev koristi, ki jih bodo uporabniki dobili z novim produktom
- Obveščanje o časovnih planih in morebitnih spremembah
- Vključenost v razna testiranja rezultatov pilotnih projektov
- Zbiranje povratnih informacij kakor hitro je mogoče
- Distribucija marketinškega materiala

V primeru da komunikacija s končnimi uporabniki zahteva direktno komunikacijo (telefonski pogovor, pomoč pri uvajanju in uporabi,...) je potrebno planirati in zadolžene za komunikacijo tudi primerno izobraziti. Zavedati se je treba dejstva, da člani tima, uvajalci, telefonski agenti,..., ki komunicirajo s končnimi uporabniki predstavljajo celoten projektni tim in so do neke mere celo odgovorni za pozitiven odnos do novega produkta s strani uporabnikov. V primeru večjega incidenta pri uporabi novega produkta komunikacijski plan opredeljuje tudi reševanje krizne situacije: določi krizni tim ali eskalacijsko pot glede na prioriteto incidenta.

Zaključek

V kakršnikoli obliki je komunikacijski plan projekta pripravljen, je v odgovornosti komunikacijskega managerja oz. projektnega managerja, da se le ta tekom projekta tudi izvaja, redno ocenjuje primernost in po potrebi skladno s procesom upravljanja sprememb tudi spreminja ali dopolnjuje.

ABSTRACTS

Management of cooperation between different functions of the company as a basis for development of innovations on the new product development projects

Dušan Gošnik

Article is oriented in the research of new product development projects. It deals with the special issue which is how to increase innovativeness in new product development (NPD) projects. Research is oriented in empowering of innovativeness by managing cooperation between different departments such as marketing, research&development and technology. Therefore we need to relate and consider many aspects. Exchange of the information between different departments in the process of new product definition can positively effects on the creation of new ideas. Cooperation between marketing, research&development and technology is related with the flexibility between different departments which cooperate on the new product development projects. The lack of market aspects on the projects of new product development can result in the development of uncompleted product which achieves smaller success on the market and consequently negatively effects project results and also decreases competitiveness of the company.

Keywords: product, product development, management, cooperation, project management

Inter-cultural differences as project risk source

Sabina Čepon

Cross-cultural cooperation in the business world is nowadays becoming more and more common, consequently knowing and understanding the differences between national cultures is increasing in importance. The purpose of this article is to raise consciousness of the existence of cross-cultural differences and to identify the significance that the awareness of these differences has for a project success. Some authors divide cultures according to the dimensions which represent cultural characteristics. On basis of these researches I have exposed those dimensions which have the greatest effect on successful cooperation among project members and the achievement of project goals. Different cultures comprehend time differently, communication can be formal or informal, and cultures can be individualistic or collectivistic. It is important how responsibility and power are divided, do they need structures and rules and do they rather cooperate or compete with each other. Different cultural characteristics can provoke conflicts among project members and threaten project success.

Keywords: national culture, international projects, risks, cross-cultural differences

A facilitator – (new) role in project management

Alenka Planinc Rozman

Facilitation is a relatively unknown activity in Slovenia. Its intention is to guide a group through decision-making. When a project leader directs a team through a project they also perform the task of a moderator. At this point the question asked is whether they are trained adequately. Even though they may excel in facilitation skills, they can have difficulties in carrying them out, because they are under pressure by both content and the expected results. A facilitator can perform efficiently in all phases of the project. He concentrates on decision making processes, which are invisible for participants and usually non-essential. Facilitator's meetings are more efficient, the decision quality is improved and the participants satisfaction is increased.

Keywords: facilitator, project manager, project sponsor, facilitation skills, meeting, workshop, decision – making

Quality project management for implementation of novelties into higher education

Bojan Rosi, Maja Fošner, Tomaž Kramberger

This article aims to inform about the project of preparation and implementation of e-learning at the Faculty of Logistics University of Maribor. The basic objective of the introduction of e-learning at the Faculty of Logistics is the modernisation of the teaching process in accordance with the latest world wide trends.

Keywords: system thinking and working, project, e-learning, moodle

OBISK KONFERENCE »PROJECT FRIENDLY 2008« V BRNU

MPM – Mladi projektni managerji je sekcija, ki deluje kot podmladek ZPM-a. Člani smo večinoma študenti iz različnih fakultet ter ostali še necertificirani projektni managerji. Naš cilj je pridobiti tako teoretično znanje s področja projektnega managementa kot tudi praktične izkušnje preko izvajanja konkretnih projektov. Organiziramo predavanja za naše člane na teme, ki so za nas zanimive, in o katerih bi radi izvedeli več, z veseljem pa povabimo tudi projektne managerje iz različnih podjetij, da nam predstavijo njihove izkušnje. Smo zelo dejavni, polni ambicij in željni novih znanj. Poleg rednih srečanj vsak teden, se pogosto srečujemo tudi na drugih delavnicah.

Mednarodno sodelovanje je tako kot na drugih področjih dela tudi v projektne delu vedno bolj prisotno, zato so mednarodne izkušnje in poznavanje drugih narodnosti ter kultur večšine potrebne za projektne managerje. Kot mladi projektni managerji se tega zavedamo, zato smo se septembra odzvali povabilu YPMG društva (Young Project Managers Group) s Češke, da se udeležimo konference z naslovom »Project Friendly 2008«, ki je potekala od 11.-14. septembra v Brnu. Predavanja ter komunikacija je potekala v angleškem jeziku, saj smo bili udeleženci iz različnih držav, in sicer Poljske, Nemčije, Češke, Slovaške ter Slovenije. Namen obiska je bil spoznati društva iz drugih držav, izvedeti kako so organizirani, kakšne projekte izvajajo ter navezati stike, ki jih bomo lahko tudi kasneje uporabili za izmenjavo informacij.



Konference smo se udeležili štirje člani MPM-a, Goran Pregelj (predsednik MPM LO Ljubljana), Štefan Fartek, Uroš Strel Lenčič ter Sabina Čepón. Na pot smo se podali z avtom iz Ljubljane v zgodnjih jutranjih urah. Potovali smo preko Maribora, Graza in Dunaja ter prispeli v Brno po šestih urah vožnje polne pričakovanj. Gostitelji so nas pričakali s kosilom, nato pa so nam razkazali center Brna, glavno mesto Moravske pokrajine. Ogledali smo si grad Špilberk, katedralo Sv. Petra in Pavla, Trg svobode, Zeljni trg, mestno hišo ter urejene uličice starega mestnega jedra. Zvečer smo se zbrali v prostorih Tehniške fakultete, kjer je potekala celotna konferenca, z namenom, da se med seboj spoznamo. Drugi in tretji dan so potekala predavanja, predstavitve naših društev ter obisk podjetij, zadnji dan pa je bil namenjen odhodu domov. Izkoristili smo ga za obisk razstave češkega slikarja Alphonse Mucha ter naredili hitri postanek na Dunaju.

Drugi dan konference je uvodno predavanje je začel častni gost z Norveške, profesor Svein Arne Jessen, ter nam z navdušenjem predstavil problem srečevanja različnih kultur na mednarodnih projektih. Vsaka nacionalnost ima namreč svoje značilnosti, ki zaznamuje njihov način razmišljanja. Na primer za Evropo je značilno, da smo produktivno naravnani, zato uporabljamo zaščitno carino. Na drugi strani nove industrijske države zaznamuje hitrost, kar je posledica radovednosti in želje po novem znanju. Mednarodni projekti pomenijo preseljevanje projektne managerjev ter projektne članov v drugo kulturo in pred odhodom jih najprej zaznamuje stanje

evforije in optimizma. Po prihodu v tujo kulturo doživijo kulturni šok, saj niso pričakoval drugačnih vzorcev razmišljanja. Nato nastopi akulturacija, ko začnejo razumeti drugo kulturno okolje. Končna četrta faza je stabilno stanje, ki ima lahko tri oblike, in sicer je projektnim managerjem novo okolje všeč, ali se lahko sprjaznijo z njim, ali pa ga ne marajo in se hočejo vrniti nazaj domov.

Po energičnem uvodnem predavanju je sledila predstavitev posameznih društev iz sodelujočih držav na konferenci. Ugotovili smo, da je najbolj razvito društvo iz Češke, ki je organizirano v tri sekcije, in sicer sekcija za odnose z javnostmi, sekcija za izobraževanja ter sekcija za upravljanje s človeškimi viri. Tudi Poljska ima kar nekaj društev mladih projektnih managerjev, ki se srečujejo vsako leto na konferenci. Na drugi strani so v Nemčiji ustanovili to društvo letos februarja, vendar so se zelo aktivno lotili delovanja.



Eno izmed bolj zanimivih predavanj je bilo gotovo »Podpora informacijske tehnologije projektnemu delu«. Predstavili so programe za vodenje projektov (MS Project, OpenProject, iTaskX ter Gantt project), poleg tega tudi drugo zelo uporabno programsko opremo za upravljanje s časom, risanje miselnih vzorcev, sledenje kartic z opravili ter shranjevanje dokumentov. Projektni managerji iz nekaterih podjetij so nam predstavili, kako poteka projektno delo pri njih. Imeli smo tudi priložnost, da obiščemo podjetje IBM v Brnu, kjer so nam predstavili delovanje projektne pisarne. Nadvse navdušujoč je bil obisk Moravske galerije, kjer so v fazi uvajanja projektne dela, saj bi se s projekti lažje prijavi na razpise za financiranje njihovega delovanja.

Glede na to, da je bila konferenca mednarodna, so organizatorji pripravili mednarodni večer, kjer se je vsaka država predstavila s tradicionalno jedjo in pijačo. Seveda na naši mizi ni manjkalo potice, vina ter Gorenjka čokolade. Vsaka sodelujoča država se je predstavila s svojo edinstveno jedačo, tudi narodnih pesmi ni manjkalo.

Celotni utrinek konference je zelo pozitiven. Kljub temu, da smo kot največji problem definirali nepripravljenost sodelovanja podobnih društev iz drugih držav oz. njihova neodzivnost, smo se soglasno odločili, da bo konferenca organizirana tudi naslednje leto prav tako na Češkem. Zavzemali se bomo za večjo prepoznavnost projektne dela, ga poskušali vpeljati na čim več strokovnih področjih ter poskusili pridobiti nove člane, ki bodo pri tem sodelovali. V naslednjem letu pa z navdušenjem pričakujemo drugo mednarodno konferenco, kjer bomo lahko delili nove izkušnje.

Za več informacij lahko obiščete stran www.acsa.vutbr.cz/pf, kjer so objavljeni prispevki s konference.

Sabina Čepon
članica MPM

6. SVETOVNI KONGRES ICEC TORONTO, 28. 6. - 2. 7. 2008

Uvod

Kot delegat ZPM sem se podpisani v juniju 2008 udeležil 6. svetovnega kongresa ICEC v Torontu in zasedanja sveta ICEC, ki je potekalo v soboto in nedeljo pred začetkom kongresa. Zato me je glavni urednik Projektna mreže naprosil, da pripravim prispevek o kongresu kot informacijo za člane ZPM in bralce te revije.

Spomnimo se, da je ICEC (*The International Cost Engineering Council*) nepolitična in neprofitna organizacija, ki je bila ustanovljena leta 1976 z namenom promocije in sodelovanja med nacionalnimi in večnacionalnimi združenji s področja stroškovnega inženirstva nadzora količin (*Quantity Surveying*) in projektnega managementa ter združuje tovrstna združenja s sedeži v 40 državah sveta in tako posredno več kot 120 narodov in več kot 120.000 članov teh organizacij po vsem svetu. Eden izmed članov je tudi ZPM, Slovensko združenje za projektne management.

Splošno o kongresu

Kongres je potekal v organizaciji gostiteljskega združenja AACE – International (*The Association for Advancement of Cost Engineering - International*), ki ima sedež v ZDA. Šteje več kot 5500 članov v 78 državah po vsem svetu, zato je bil 6. svetovni kongres ICEC hkrati 52. letno srečanje članov AACEI. Glede na to, da je srečanje potekalo v Torontu, je bilo prevladujoče število udeležencev iz ZDA in Kanade, zastopana pa so bila tudi številna združenja v okviru članstva ICEC.

Organizatorji so za kraj srečanja izbrali kongresno središče Sheraton, center s številnimi možnostmi različnih dvoran in spremljajočo kakovostno opremo.

Uvodno predavanje je bilo plenarno, sicer pa so vse tri dni potekala predavanja v 16 tematskih sklopih in devetih vzporednih tokovih. V terminih po 17.45. uri so potekale komercialne predstavitve. Tematika, označena odebeljeno, je potekala vse tri dni kongresa kontinuirano, preostale teme pa so si sledile zaporedno glede na razpoložljiva prostor in čas.

CDR	<i>Claim and Dispute Resolution</i>	Reševanje sporov in zahtevkov
PS	<i>Planning and Scheduling</i>	Načrtovanje in terminsko razporejanje
EST	<i>Estimating</i>	Vrednotenje – kalkulacije
CSC	<i>Cost and Schedule Control</i>	Nadzor stroškov in terminskih načrtov
BIM	<i>Building Information Modeling</i>	Modeliranje informacij o gradnji
TCM	<i>Total Cost Management</i>	Celovito obvladovanje stroškov
PM	<i>Project Management</i>	Projektne management
DEV	<i>Professional Development</i>	Razvoj stroke
EVM	<i>Earned Value Management</i>	PM s pomočjo prislužene vrednosti
INT	<i>Global Projects</i>	Globalni projekti
HPG	<i>High Performance/Green projects</i>	Zelo uspešni/zeleni projekti
IT	<i>IT Project and Cost Management Track</i>	Informacijska tehnologija, povezana s projektne managementom in stroškovnim inženirstvom
SK	<i>Skills and Knowledge of CE</i>	Veščine in znanja iz stroškovnega inženirstva
SOFT	<i>Software</i>	Predstavitve programskih orodij
RISK	<i>Decision and Risk Management</i>	Obvladovanje odločitev in tveganj
OWN	<i>Owner Issues</i>	Problemi lastnikov

Uvodnemu predavanju so namenili 80 minut, vsi drugi referati pa so bili omejeni na 60 minut; izjema so bile le delavnice o znanjih in veščinah, ki so trajale po tri ure. Navedeno poudarjam zato, ker je v Sloveniji pa tudi v Evropi navada, da se nameni za plenarna zasedanja po pol ure, za redne predstavitve v okviru tematskih tokov pa le po 20 minut. Vsak referat je imel v urniku oznako osnovni, srednje zahtevni ali naprednejši oz. zahtevnejši. S tem so se udeleženci lažje odločali o izbiri in obisku predstavitev. Prednost enourne predstavitve je v večji možnosti razprave vprašanj in mnenj, obisk pa je bil glede na ekstenziven urnik omejen ob stalni

prisotnosti posameznika v treh dneh le na 17 referatov.

Poleg uvodnega predavanja, ki ga je imel David K. Foot, je bilo med delovnim kosilom prvega dne tudi predavanje Adesha Jaina, drugo delovno kosilo pa je bilo namenjeno podelitvam priznanj in nagrad zaslužnim članom AACE.

Značilnosti uvodnega dela

Uvodno predavanje je imel, kot omenjeno, David K. Foot, profesor na harvardski univerzi in priznani soavtor knjige *Boom Bust & Echo: How to Profit from Coming Demographic Shift* ter še druge podobne knjige s podnaslovom *Profiting from the Demographic Shift in 21st Century*. Obe knjigi obravnavata povezavo med demografskimi pojavi razmahov rojstev otrok v dvajsetem stoletju (po svetovnih vojnah) in njihovimi odmevi po tridesetih letih z ekonomskimi pojavi krize in razcveta, kar je mogoče napovedati tudi za naslednje obdobje kakih sto let. Z močnim glasom se ni menil za mikrofona in je bil razumljiv za kakih dva tisoč udeležencev na plenarnem zasedanju. V svojem razmišljanju je utemeljil pojave kriz in razcveta z nataliteto ter analiziral strukturo prebivalstva v Ameriki in Kanadi v različnih obdobjih dvajsetega stoletja do današnjih dni ter postavil teze, kaj se nam obeta v prihodnjih desetletjih. Njegova teza je, da demografija pojasnjuje vsaj dve tretjini vpliva na katero koli področje dogajanja v družbi. Iz statističnih podatkov je napovedal hitrejšo rast deleža mehiškega in temnopoltega prebivalstva v ZDA, potem pa je obdelal še problematiko staranja družbe zlasti v Evropi, posledično nujne selitve z drugih predelov zaradi pomanjkanja delovne sile. Pomemben premik pričakuje v Evropi z razvojem islama in zlasti Turčije. Zanimivo je napovedal pomembno razslojevanje na Kitajskem in nedvomno povišanje cen v nasprotju z Indijo, ki ima velike možnosti za nadaljnje zniževanje povprečne starosti in po drugi strani pomembno izboljšanje izobrazbene strukture ter s tem razvoja domačega gospodarstva. Nedvomno je bilo predavanje zanimivo in sprejeto z glasnim odobravanjem.

Nekaj primerov predavanj po interesnih področjih

Glede na devet vzporednih tokov se je bilo kar težko odločiti za izbiro referatov, še težje pa bi bilo kratko poročati o vsebini kongresa, zato v nadaljevanju podajam nekaj primerov kratke vsebine referatov brez ambicije, da bi izbral najtehtnejše. Namenjeni so torej bolj kot ilustracija dogajanja na kongresu.

Georg Brashlow je v sklopu TCM podal referat **Vzpostavitev prvovrstnega nadzora projektov pri velikih in kompleksnih projektih**. Svoj referat je posvetil večjim projektom s področja nuklearne industrije, kjer je kultura nadzora in projektnega managementa visoka. Kontrolo/nadzor je poudaril kot funkcijo, ki se mora osredotočiti na delovne pakete, stroške, primerjave s podobnimi projekti, zahtevke, tveganja. Izhajal je iz predpostavke, da imajo kompleksni projekti urejeno načrtovanje in izvajanje, poudaril pa je osnovne predpogoje za uspešen nadzor:

- zavzetost lastnika za nadzor
- jasne odločitve in sistem njihovega sprejemanja
- kakovostni projektni manager z dobrim poznavanjem stroke, komunikativen, razumevajoč itd.

Razčlenil je, kateri so ključni dokumenti:

- jasna in zapisana organizacija
- politika nadzora
- načrt nadzora (kontrol)
- zapisan sistem nadzora
- predpisani postopki nadzora

V sklopu CDR sta **John Ciccarelli** in **Mathew Murch** predstavila referat **Pregled tveganj in terminski načrti odprave posledic tveganj**. Predvidevata naslednje korake za razrešitev problematike tveganj:

1. oceniti kakovost in integralnost načrtov
2. razviti vhodne podatke za analizo pričakovanih tveganj
3. razviti evidentiranje tveganj za uporabo orodij, kot so *monte carlo*, *perth master ali cristal ball*
4. razviti strategije prepoznavanja tveganj in odpravo posledic, če se pojavijo

V sklopu BIM sem poslušal zanimivo predavanje, ki ga je pripravil **Kevin Coyne: Predstavitev moči modelov 4d za analizo in predstavitev kritičnih poti pri gradnji in analiza zamud pri časovnem načrtovanju**. Šlo je za plastično predstavitev variant gradnje določenih objektov, pri čemer je 4. dimenzija čas glede na uporabljeno tehnologijo. Predstavitev tako omogoča jasno primerjavo različnih variant gradnje in lažje odločanje naročnika za izbiro tehnologije glede na upoštevanje predlogov izvajalca, ki želi uporabiti določeno tehnologijo ter s tem zmanjšati stroške sebi in investitorju.

John K. Hollmann je v sklopu INT predstavil, kako poteka projekt **Stroškovni model ICEC v povezavi z lokacijami na svetovnem zemljevidu**. Povedal je, da ga je kot projektni manager zasnoval tako, da naj bi na podlagi podatkov iz nacionalnih združenj članic ICEC črpali podatke o cenah posameznih proizvodov in storitev ter tako omogočili primerjavo in pričakovanja cen glede na regijo, v kateri iščemo storitev ali določen izdelek ali polizdelek, kot je beton, jeklo, različne konstrukcije ali npr. m² stanovanja ipd. Projekt je v osnovi postavljen, podatkov pa je le malo, saj je bil v zadnjih dveh letih odziv na pozive zelo skromen. Pozval je vse prisotne, da se odzovejo iz svojih okolij in jih je skušal pridobiti s trditvijo, da ob tem ne gre za popolnost podatkov in točnost, ampak le za okvirne vrednosti v lokalnih valutah preračunavanja, na enotno valuto pa naj bi vzpostavil sam kot vodja projekta. Morda bi lahko v ZPM sprožili zbiranje podatkov o cenah na podoben način, kot to že leta poteka v okviru nizozemskega združenja DACE.

Inghal Bob Nior, Joe Martin, Fred Hagen in Tarek Cheema so predstavili **Zemljevid (Roadmap) za proces ponujanja z vidika proizvajalca opreme**. Ob tem gre v osnovi za velike projekte na področjih gradbeništva, infrastrukture, zdravstva ali industrije in energetike – torej za projekte globalnega značaja, praviloma na ključ. Seveda gre tu za kombinacijo elementov, ki zahtevajo samo gradnjo, vključno s kompletno opremo in vpeljavo proizvodnje oziroma funkcije, ki ji je končni izdelek namenjen. Ob predstavitvi so se sprehodili skozi faze ponujanja in izbire izvajalcev, ki so sposobni pod dobro taktirko izpeljati tak posel. Sklepi, ki so jih poudarili kot ključne, so:

1. Razviti jase in robusten koncept projekta.
2. Izvesti rigorozno predkvalifikacijo potencialnih soizvajalcev.
3. Izvesti ogled terena, kjer bo potekal načrtovani projekt.
4. Razviti v lastni hiši predvideno terminsko načrtovanje in kalkulacijo.
5. Izvesti analize.
6. Odločitve sprejemati skupaj s pogodbeniki.
7. Izoblikovati dober tim, ki bo kos projektu.

Mark T. Chen je v sklopu EVM predstavil referat **ABC uporabe metode prislužene vrednosti**. Poudaril je, da je metoda prislužene vrednosti pač orodje in nič več, ter če ne deluje, je enako, kot če bi uporabili nož za rezanje mesa, pa bi si z njim odrezali prst zaradi napačne uporabe. Izhajal je iz izhodišča, da vsak projekt vsebuje tri elemente: obseg, finance (*budget*) in časovni načrt. Vse tri je razčlenil in privedel do tipične S-krivulje projekta, ki temelji na treh vrednostih elementih, načrtovanem, prisluženem in dejanskem. S tem je prikazal razliko med tradicionalnim stroškovnim spremljanjem projekta in spremljanjem s pomočjo prislužene vrednosti. Značilni koraki so ob tem:

1. Oceniti napredek in zbrati dejanske stroške v nekem časovnem prerezu.
2. Analizirati variance in indekse napredovanja del.
3. Uporabiti analizo za napoved prislužene vrednosti ob sklenitvi projekta.
4. Uvesti korektivne ukrepe, da bi zmanjšali tveganja.

Končno je prikazal dobro znani diagram v pojasnilo izrazov, ki se uporabljajo pri metodi prislužene vrednosti EVM in podal sklepe:

- EVMS je orodje, ki mora vsebovati tudi tveganja.
- Člane tima in vse zainteresirane strani je treba priučiti za uporabo EVMS.
- Pozornost je treba posvetiti predpogojem, ki omogočajo uporabo EVMS.
- EVMS je treba uporabljati kot kontinuirani proces, da bi napovedovali poslovni izid.
- Prepoznati je treba uvodno prizadevanje ob načrtovanju projekta.

Gradiva kongresa

Gradiva kongresa so vsebovala osnovni bilten kongresa z urnikom predavanj v knjižici formata A4 (24 strani), kjer so bili predstavljeni sponzorji kongresa in predavatelj uvodničar. Poleg tega so bili predstavljeni dobitniki letnih nagrad v organizaciji AACEI. Vsak udeleženec je prejel še zgoščenko z vsemi referati in predstavitevami in priponko v obliki vrečice na traku, ki smo si jo obesili okoli vratu. Ime je zapisano na veliko in priimek manjše, ker je v Ameriki navada, da se udeleženci med seboj kličejo po imenu. Za ocenjevanje zadovoljstva udeležencev s podano vsebino in interpretacijo so bili obrazci neposredno za namen kongresa natisnjeni v nekaj tisoč izvodih.

Razstava

Sponzorji prireditve so predstavili svoje produkte na razstavi v kletnih prostorih, namenjenih tovrstnim dogodkom. Na razstavi so bila različna orodja za načrtovanje in metode dela z znanimi orodji, ki so razširjena po vsem svetu. Organizirane so bile predstavitve v terminih kot že navedeno, razstavljalci pa so bili prisotni na svojih razstavnih prostorih in so rade volje izvedli demonstracije. Vsak obiskovalec je bil ob obisku

registriran. Da bi privabili več gostov, so delili poleg tega lističe, na katerih so lahko obiskovalci zbirali nalepke razstavljalcev, ob koncu kongresa pa je bilo nagradno žrebanje vseh, ki so zbrali dovolj nalepk. V jutranjem času je bil na razstavnem prostoru organiziran kontinentalni zajtrk, kar je v okoliščinah, ko so zajtrki v hotelu plačljivi, dodatna vaba za obisk paviljonov.

Mreženje, srečevanje, druženje, *networking*

Tem oblikam druženja je namenjena dokajšnja pozornost na kongresu, o čemer pričajo popoldanska oziroma večerna srečanja v različnih oblikah, ki pa imajo predvsem namen medsebojnega seznanjanja in tkanja novih trajnejših vezi med udeleženci in organizacijami. Ob omenjenih oblikah za druženje ostajajo še delovna kosila ob okroglih mizah, kjer se hočeš nočeš lahko seznaniš z nekaj osebami, odvisno od zagretosti posameznikov in odzivnosti omizja.

Še nekaj besed o zasedanju sveta ICEC 28. in 29. 6. 2008

Zasedanje se je začelo po predvidenem načrtu točno ob uri, pod vodstvom Ginette Basak (predsednice – *Chair of ICEC*), pomembno vlogo ob tem pa sta imela tudi Kenneth Humphreys, nekdanji sekretar in dolgoletni finančnik ICEC, ter aktualni novi finančnik Peter Smith, ki sta poskrbela tudi, da so udeleženci prejeli osnovno gradivo z dnevnim redom.

Dnevni red je štel 28 točk, za katere je bilo po večini priloženo gradivo, nekaj poročil pa je bilo posredovanih naknadno ali pa so bila podana ustno. Poročanje o celotni vsebini ni smiselno, dovolite mi, da omenim le nekaj dejstev, ki so povezana z ZPM in njegovimi člani.

V točki 13 so bile obravnavane nagrade za mlade člane in študente, pri čemer mi je pripadla čast, da sem prevzel plaketo v imenu Boštjana Božiča, ki je prejel nagrado Kennetha Humphreysa za svoj referat, ki ga je v slovenščini predložil na ZPM forumu 2007 in smo ga izbrali v okviru IO ZPM. Boštjan je bil nagrajen v kategoriji projektnega managementa, poleg njega pa sta prejela nagradi še Desme Human iz Južne Afrike (ASAQS) v kategoriji QS in David A. Lucas iz ZDA (ACE-I) v kategoriji stroškovnega inženirstva.

Kot ob vsakem zasedanju na dve leti so bile izvedene volitve na posamezne funkcije v okviru ICEC Council za obdobje 2008–10. Tako so bili za predsednika ICEC izvoljeni: Peter Cox (Avstralija), za podpredsednika seniorja (*Senior vice Chair*) Murtala Oladapo (Nigerija), za administrativnega podpredsednika Carsten Wredstrom (Danska) in Alexia Nalewaik (ZDA), za tehničnega podpredsednika T. T. Cheung (Hongkong) in za sekretarja - finančnika Peter Smith (Avstralija). Za regionalne direktorje in pomočnike - sekretarje so bili izvoljeni:

- Za regijo 1 Angelo Vale (Brazilija) in Christopher Kinney (ZDA)
- Za regijo 2 Andrej Kerin (Slovenija) in Rob van Hoeve (Nizozemska)
- Za regijo 3 Kwadvo Osei Asante (Gana) in Egon Wortmann (JAR)
- Za regijo 4 Teo Woi Sin (Singapur) in H. H. Kwan (Malezija)

Izvoljen pa je bil tudi svetovalni odbor (*advisory committee*) iz zaslužnih predstavnikov in dosedanjih predsednikov: Roger Batten (Združeno kraljestvo), Kenneth Humphreys (ZDA), Ginette Basak (Kanada), Basie Verster (Južna Afrika), Steven Boeschoten (Nizozemska) in Dennis Lenard (UK/Avstralija).

Obraunavana in sprejeta priznanja in nagrade zaslužnim članom: posebna čast je doletela Slovenijo, saj sva priznanje Distinguished International Fellow Award prejela Brane Semolič in podpisani.

Sklepna misel

6. svetovni kongres ICEC je bil zanimiv z vidika stroke in upam, da bo mogoče predstavljena dognanja postopno uveljaviti v praksi v svetu, v Evropi in tudi v Sloveniji. Osebnostno sem si gotovo razširil obzorje in bom po svojih močeh skušal prenesti vsaj del znanj na mlajše kolege in kolegice. Morda je del tega prizadevanja tudi predstavitev kongresa v Projektni mreži.

Ocenjujem, da je bil namen poti v Toronto dosežen tudi v smislu povezovanja sorodnih nacionalnih združenj s področja projektnega managementa in stroškovnega inženirstva. Menim tudi, da sem svojo vlogo predstavnika Slovenije častno opravil, saj mi sicer ne bi zaupali vodenja evropske regije v okviru svetovnega združenja ICEC za naslednji dve leti.

Ob tem upam, da bom v tem mandatu pripomogel vsaj delček k prepoznavnosti SCT, d.d., Slovenskega združenja ZPM in Slovenije v uglednem strokovnem okolju ICEC in nacionalnih združenj v Evropi.

mag. Andrej Kerin, podpredsednik ZPM



Program EDUCA je program usposabljanja in izobraževanja s področja projektne managementa. Je program seminarjev in delavnic s temami, ki jih potrebujejo ne samo projektni managerji ampak tudi managerji, ki so zadolženi za razvoj svojih podjetij, organizacij, institucij, javnih zavodov, ter managerji, ki so odgovorni za obvladovanje projektne usmerjenih poslovanj in proizvodenj. Program EDUCA zajema znanja, ki so v skladu z mednarodnimi standardi:

- ICB (IPMA Competence Baseline - IPMA, Version 3.0),
- PMBOK® Guide 2004 (PM Body of Knowledge - PMI).

Program EDUCA je podlaga za pripravo na strokovne izpite na področjih gradbeništva, inženiringov, projektiranja, mednarodnih projektov, programih projektov EU in na vseh tistih področjih, ki so vezani na projekte in projektni management.

Program ZPM EDUCA sestavljajo:

- **OSNOVNI MODUL** - udeleženci pridobijo temeljna znanja s področja projektne managementa, ki med drugim tudi zadostujejo kandidatom za pridobitev mednarodnega certifikata iz projektne managementa.
- **NADALJEVALNI MODUL** - delavnice podrobneje obravnavajo ožja področja managementa projektov, s pomočjo katerih lahko posamezniki ali organizacije dosežejo odličnost projektne managementa.
- **APLIKATIVNI MODUL** - vsebuje praktične delavnice z vsebinami, usmerjenimi v posamezna aplikativna področja, kjer se enkratne naloge izvajajo na projektni način.

Urnik seminarjev in delavnic v letu 2009

MESEC	DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	MODUL
JANUAR	23.01.09	Projektni management v gradbeništvu	mag. A. Kerin, M. Slana	APL
	29.-30.1.09	ABC projektne managementa	dr. A. Hauc, mag. I. Vrečko	OSN
FEBRUAR	19.02.09	Odličnost priprave projekta	mag. I. Vrečko	OSN
	27.02.09	Nepovratna sredstva EU - prijava projektov na razpise	Srna, Simonovska	APL
MAREC	05.03.09	Moderiranje planskih in problemskih delavnic NOVO!	A. Planinc Rozman	NAD
	19.03.09	Ekonomika in načrtovanje vrednosti projektov	dr. B. Semolič	OSN
APRIL	02.04.09	Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje	mag. I. Login	OSN
	16.-17.04.09	Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	mag. M. Madžarac	OSN
MAJ	07.05.09	Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. P. Meža	APL
	21.05.09	Organiziranje projektov v multiprojektne okolju in model projektne odličnosti	mag. Dušan Gošnik	OSN
JUNIJ	11.06.09	Management tveganj in sprememb projekta	mag. A. Stare	NAD
	18.06.09	Projektne pisarna in projektni inf. sistemi	mag. A. Stare, mag. A. Kerin, I. Čuček	NAD
SEPTEMBER	03.09.09	Strateški management in projekti	dr. A. Hauc, mag. I. Vrečko	NAD
	17.09.09	Financiranje projektov	Aleš Hauc	NAD
OKTOBER	01.10.09	Uvajanje projektne načina dela v podjetje	A. Križnič	NAD
	15.10.09	Organiziranje projektov v javnem sektorju	mag. A. Stare, P. Ladič	APL
NOVEMBER	05.11.09	Management IT projektov NOVO!	mag. P. Baloh	APL
	19.11.09	Tao vodenja projektov NOVO!	dr. J. Berce	NAD

CENA POSAMEZNIH SEMINARJEV (DDV NI VKLJUČEN):

- enodnevni seminar 238,00 EUR
- dvodnevni seminar 368,00 EUR

CENA UDELEŽBE NA MODULU (DDV NI VKLJUČEN):

- osnovni modul 1.435,00 EUR
- osnovni modul brez MS Project 1.056,00 EUR
- nadaljevalni modul 1.416,00 EUR

POPUSTI PRI KOTIZACIJI ZA ČLANE ZPM:

- člani ZPM imajo 10-odstotni popust;
- ob prijavi treh ali več udeležencev iz istega podjetja oz. organizacije priznamo dodatni 10 odstotni popust;
- študentom priznamo 50-odstotni popust s priloženim indeksom za tekoče študijsko leto;
- študentom, članom sekcije MPM, priznamo 80-odstotni popust;
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – A;
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – B;
- 1 brezplačna udeležba na seminarju po izbiri za organizacije članice ZPM – C;

DODATNE INFORMACIJE O PROGRAMU:

Slovensko združenje za projektni management

Program ZPM EDUCA

mag. Aljaž Stare

Stegne 7, 1000 Ljubljana

E-pošta: zpm-educa@zpm-si.com

PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:

Agencija POTI

ga. Brina Medvesček

Stegne 7, 1000 Ljubljana

Tel.: 01/51-13-921; Faks: 01/ 51-90-247

E-pošta: brina.medvescek@agencija-poti.si



Slovensko združenje za projektni management (ZPM) med drugim izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektne managementa – program IPMA SloCert. Program IPMA SloCert je akreditiran in verificiran s strani mednarodnega projektne managementa združenja IPMA (International Project Management Association), kar zagotavlja, da so IPMA certifikati, pridobljeni v Sloveniji, veljavni po vsem svetu in enakovredni IPMA certifikatom, pridobljenim kjerkoli drugje. Interes za pridobitev mednarodnega IPMA certifikata v celem svetu narašča. Baza vseh IPMA certificirancev se približuje številu 100.000, pri čemer je izrazit progresivni trend večanja v zadnjih nekaj letih.

Vabimo vas, da v kolikor še niste s strani IPMA certificiran projektni management, to kmalu tudi postanete in se tako priključite veliki družini prepoznavnih IPMA projektne strokovnjakov, ki se zmeraj znova dokazujejo v različnih kulturnih okoljih celega sveta ter na različnih tipih projektov. Kmalu pričenjamo z novim ciklusom certificiranja letošnjih kandidatov. V letu 2008 smo, skladno z našo željo po permanentnem izboljševanju procesa certificiranja, vpeljali kar nekaj novosti glede na pretekla leta (npr. skrajšanje časa certificiranja, opsijsko izbiranje dopolnilnih seminarjev, izvajanje dveh ciklusov certificiranja v enem letu, skupinski popusti ipd.). Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certifikaciji v letu 2008 (<http://sl.zpm-si.com/certificiranje/>) ter tudi povezavo na spletno stran IPMA, kjer so navedeni vsi IPMA certificiranci (<http://www.ipma.ch/certification/operation/cpmsp/Pages/default.aspx>) – med njimi ste morda tudi vi, vsekakor pa ste lahko med njimi kmalu tudi vi!

Pridobite si mednarodno veljavno dokazilo, da imate ustrezne kompetence za uspešno obvladovanje projektne dela ter si s tem zagotovite možnosti hitrejšega razvoja lastne poklicne kariere. Svojim »naročnikom« projektov izkažite, da ste profesionalen projektni manager, kar jim zagotavlja manjše tveganje za uspešno realizacijo njihovih projektov. Kot posameznik in kot podjetje si pridobite konkurenčno prednost pred drugimi »necertificiranimi« izvajalci projektov. POSTANITE IPMA CERTIFICIRAN PROJEKTNI MANAGER!

Da pa bi IPMA certifikacija tudi v Sloveniji dosegla razsežnosti prepoznavnosti, kot jo imajo npr. v Avstriji, Nemčiji, Finskem ipd., vas prosimo, da po svojih najboljših močeh opozorite oziroma obvestite o možnostih IPMA certificiranja svoje kolege, znance, prijatelje in ostale, ki se ukvarjajo s projekti ali se bodo kmalu srečevali s projektne delom, da je pred vrati novi cikel certificiranja. V kolikor menite, da bi bilo smiselno kje pripraviti nekakšno informacijsko ali promocijsko predstavitev programa IPMA SloCert, prosimo, da nas o tem obvestite (mail: slocert@zpm-si.com) in bomo to tudi izvedli. V kolikor bi morebiti potrebovali kakšen promocijski material za širitev informacije o programu SloCert, prosimo, da nas obvestite tudi o tem in vam bomo materiale posredovali. Torej, če lahko na kakršenkoli način pripomorete k širjenju informacije o programu SloCert, bomo zelo veseli, hkrati pa boste s tem pripomogli k večanju prepoznavnosti projektne dela in posledično večanju lastne prepoznavnosti!

Lep pozdrav in obilo projektne uspehov še naprej.

Slovensko združenje za projektni management
program IPMA SloCert

DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT:

mag. Igor Vrečko, direktor programa IPMA SloCert
e-pošta: igor.vrecko@uni-mb.si
GSM: +386 (31) 643 655

mag. Matjaž Madžarac, sekretar ZPM
e-pošta: slocert@zpm-si.com
GSM: +386 (51) 383 193



ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

Mednarodni združenji IPMA, ICEC

Člani ZPM pridobijo hkrati članstvo v mednarodnih organizacijah IPMA in ICEC.

Projektni forum ZPM

Člani ZPM imajo 10 % nižano kotizacijo na vsakoletnem osrednjem strokovnem in družabnem dogodku Forum ZPM, na katerem se srečajo direktorji podjetij, predstavniki javne uprave, direktorji programov projektov in drugi, ki se srečujejo s projekti ali jih zanima področje projektnega managementa.

Program SloCert

Člani ZPM imajo 3 % popust pri vključitvi v ZPM-ov program certifikacije SloCert, v okviru katerega lahko kandidati pridobijo mednarodno veljavni certifikat s področja projektnega managementa.

Revija Projektna mreža Slovenije

V okvir članstva v ZPM spada tudi letna naročnina na recenzirano in v slovenskem strokovnem prostoru uveljavljeno revijo Projektna mreža Slovenije, ki vsebuje vrsto znanstvenih, strokovnih, informativnih in drugih prispevkov s področja projektnega managementa.

Program ZPM Educa

Člani ZPM imajo 10 % popust v okviru programa usposabljanja ZPM Educa, v katerem se v majhnih skupinah - lahko tudi v zaključenih skupinah za izbrano podjetje - vrši izobraževanje in usposabljanje iz vseh področjih projektnega managementa.

Informacije in povezave

Člani ZPM pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnoveše domače in mednarodne informacije s področja projektnega managementa ter imajo možnost navezovanja stikov in izmenjave izkušenj s pomembnimi nacionalnimi in mednarodnimi organizacijami ali strokovnjaki.

Spletna stran ZPM

Spletna stran ZPM nudi veliko informacij in podatkov, ki so povezani z delovanjem združenja.

Baze podatkov

Člani ZPM prejemajo informacije o literaturi, programskih paketih, kongresih, seminarjih doma in v tujini, po potrebi pa

prejmejo tudi informacije o potencialnih partnerjih pri izvajanju projektov ali pa predlog perspektivnega mladega kadra z ustreznim znanjem in osnovnimi izkušnjami na področju projektnega managementa.

Promocija

Člani ZPM imajo možnosti promocije in predstavitve lastnih spoznanj, izdelkov ali projektov z objavo v reviji Projektna mreža Slovenije in drugih brošurah ali ob različnih dogodkih združenja.

MPM

Študenti dodiplomskega in podiplomskega študija se v okviru združenja združujejo v sekcijo "Mladih Projektnih Managerjev", ki zagotavlja vzpostavljanje praviloma prvih sodelovanj s podjetji na področju projektov (opravljanje obvezno ali kako drugače dogovorjene prakse), prirejajo srečanja in delavnice s projektnimi managerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva. Sekcija MPM pa ni namenjena samo najmlajšim članom, pač pa tudi vsem ostalim, saj imajo ob sodelovanju z mladimi možnost prepoznati najprimernejši in najperspektivnejši novi kader za svoje potrebe.

Družabni dogodki

ZPM se zaveda tudi pomena družabnega dela srečevanja svojih članov in drugih projektne simpatizerjev, zato prirejamo vrsto družabnih dogodkov in ogledov zanimivih projektov, na katerih imate možnost razviti ali pa utrditi osebna in poslovna partnerstva v prijetno sproščenem vzdušju in ambientu.

VRSTE ČLANSTVA V ZPM

Individualno članstvo

Individualni člani združenja uživajo vse prej opisane razloge za članstvo, katere se trudimo neprestano širiti, tako da lahko že med letom pričakujete dodatne novosti in koristi, ki iz članstva izhajajo.

Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov

Študenti so ob bistveno znižani članarini deležni vseh ugodnosti, kot jih imajo individualni člani. Ob včlanitvi v združenje morajo študentje svoj študentski status izkazati z ustreznim potrdilom.

Članstvo organizacij A

Organizacije, ki se odločijo za članstvo A, pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 10 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 15 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 3 brezplačne udeležbe na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

Članstvo organizacij B

Organizacije, ki se odločijo za članstvo B pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 4-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 8 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 10 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 2 brezplačni udeležbi na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in emblema organizacije v publikacijah ZPM in reviji Projektna mreža Slovenije,
- objava naziva in emblema organizacije na spletnih straneh ZPM ter aktivna povezava do njenih spletnih strani.

Članstvo organizacij C

Organizacije, ki se odločijo za članstvo C pridobijo naslednje pravice:

- ugodnosti v obsegu 3-ih individualnih članarin v združenju,
- dodatnih 5 % popusta pri prireditvah in udeležbi na ZPM Forumu ter konferencah v organizaciji ZPM,
- 5 % popust pri objavi oglasov v publikacijah združenja,
- 1 brezplačna udeležba na seminarju po lastni izbiri iz programa ZPM Educa,
- pravica do uporabe logotipa ZPM,
- objava naziva in logotipa organizacije v publikacijah ZPM, reviji Projektna mreža Slovenije in na spletnih straneh ZPM z aktivno povezavo do njenih spletnih strani.

ZPM - INDIVIDUALNO ČLANSTVO

PRIJAVNICA ZA LETO 2009

Prijavnico za članstvo izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTI MANAGEMENT, Stegne 7, 1000 Ljubljana (s pripisom: ZA INDIVIDUALNO ČLANSTVO).

Prosimo, označite vrsto članstva:

- | | | |
|--------------------------|---|-----------|
| <input type="checkbox"/> | individualno članstvo | 60,00 EUR |
| <input type="checkbox"/> | članstvo podiplomskih študentov do 28. leta | 30,00 EUR |
| <input type="checkbox"/> | članstvo rednih dodiplomskih študentov | 20,00 EUR |

OSEBNI PODATKI:

Ime in priimek: _____
 Datum rojstva: _____
 Izobrazba: _____
 Naslov: _____
 Kraj in poštna številka: _____
 Telefon: _____
 E-pošta: _____

ZAPOSLOITEV/FAKULTETA:

Podjetje/ustanova: _____
 Naslov: _____
 Kraj in poštna številka: _____
 Davčna številka: _____ Matična številka: _____
 Številka TRR: _____
 Telefon: _____ Fax: _____
 E-pošta: _____

Podpis naročnika ali pooblaščenih oseb in žig: _____

Obvestila želite prejemati na: domači naslov podjetje
 Račun za članarino želite prejeti na: domači naslov podjetje

Ugodnosti, ki izhajajo iz letnega članstva v ZPM, niso prenosljive v naslednja leta. V kolikor v naslednjem letu ne želite biti več član ZPM, nam o tem pošljite ustrezno pisno obvestilo najkasneje do 1. decembra tekočega leta, sicer razumemo, da ostajate član še naprej.

ZPM - ČLANSTVO ORGANIZACIJ

PRIJAVNICA ZA LETO 2009

Prijavnico za članstvo izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, Stegne 7, 1000 Ljubljana (s pripisom: ČLANSTVO ORGANIZACIJ).

Prosimo, označite vrsto članstva:

- | | | |
|--------------------------|------------------------|------------|
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij A | 850,00 EUR |
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij B | 650,00 EUR |
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij C | 450,00 EUR |

PODATKI O PODJETJU/ORGANIZACIJI

Naziv podjetja/organizacije:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Davčna številka: Matična številka:

Številka TRR:

Telefon: Fax:

E-pošta:

Podpis naročnika ali pooblaščenih oseb in žig:

KONTAKTNE OSEBE V PODJETJU/ORGANIZACIJI

(opredelite do 6 oseb za članstvo tipa A, do 4 osebe za članstvo tipa B in do 3 osebe za članstvo tipa C)

	Ime in priimek	Področje delovanja	Telefon	E-pošta
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Ugodnosti, ki izhajajo iz letnega članstva v ZPM, niso prenosljive v naslednja leta. V kolikor v naslednjem letu ne želite biti več član ZPM, nam o tem pošljite ustrezno pisno obvestilo najkasneje do 1. decembra tekočega leta, sicer razumemo, da ostajate član še naprej.

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

NAROČILNICA ZA LETO 2009

Naročilnico izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, Stegne 7, 1000 Ljubljana (s pripisom: ZA PROJEKTNO MREŽO).

Cena posamezne številke za fizične osebe je **9,00 EUR**, letna naročnina (3 številke) za fizične osebe za leto 2009 pa **27,00 EUR**. Za pravne osebe je cena posamezne številke **12,00 EUR**, letna naročnina (3 številke) pa **36,00 EUR**. V ceno je že všteti DDV. Odjava naročila je možna dva meseca pred iztekom tekočega koledarskega leta za naslednji letnik revije.

FIZIČNE OSEBE:

Ime in priimek:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Telefon:

E-pošta:

Kraj in datum:

Podpis naročnika:

PRAVNE OSEBE:

Podjetje/ustanova:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Davčna številka: Matična številka:

Številka TRR:

Telefon: Fax:

Kontaktna oseba:

E-pošta:

Podpis naročnika ali pooblaščenice osebe in žig:

OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE

RAZLOGI ZA OGLAŠEVANJE

Ker menimo, da je revija Projektna mreža Slovenije odlična priložnost za predstavitev dejavnosti Vaše organizacije ali podjetja, v njej namenjamo določen prostor tudi komercialnim oglasom. Ponujamo Vam različne možnosti oglaševanja, z objavo Vašega oglasa pa boste podprli naše nadaljnje delo ter prispevali k širjenju in popularizaciji metod in tehnik projektne načina dela.

V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, Vas prosimo, da se obrnete na glavnega urednika, Aljaža Stareta (aljaz.stare@ef.uni-lj.si) ali tehnično urednico, Tanjo Arh (tanja@e5.ijs.si). Več o oblikah in pripravi oglasov, lahko najdete v **Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije**.

SPLOŠNIPOGOJI OGLAŠEVANJA V REVII PROJEKTNIA MREŽA SLOVENIJE

1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa, pripravljenega za tisk. Pripravo, obdelavo in popraviljanje oglasov zaračunavamo posebej, glede na obseg dela.

2. Naročilo oglasnega prostora

Osnova za objavo oglasa je naročilo dostavljeno v pisni obliki po pošti ali e-pošti. Novi naročniki morajo ob naročilu navesti tudi vse elemente naročilnice, ki jih zahteva zakonodaja. Oglasni prostor je treba rezervirati mesec dni pred izidom revije v pisni obliki po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektne management, Stegne 7, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov tanja@e5.ijs.si. Revija izhaja trikrat letno: 15. marca, 15. junija in 15. decembra.

3. Reklamacije

Reklamacije sprejemamo le v pisni obliki, v roku 8 dni po objavi v reviji. Za napake, ki so posledica slabe predloge, ne odgovarjamo.

4. Vsebina oglasov

Sporočila oglasov morajo biti v skladu s kodeksom oglaševanja in veljavno zakonodajo. Za vsebino objave je odgovoren naročnik oglasa.

5. Način priprave oglasov

Oglase sprejemamo v TIFF formatu, EPS formatu ali JPEG formatu. Slikovni elementi morajo imeti najmanj **300 dpi resolucije** in morajo biti v **CMYK barvnem modelu**.

6. Dostava oglasov

Izdelane oglase je treba dostaviti 20 dni pred izidom revije v elektronski obliki po e-pošti na naslov: aljaz.stare@ef.uni-lj.si ali tanja@e5.ijs.si. Revija izhaja trikrat na leto: 15. marca, 15. junija in 15. decembra. Materiale nam lahko posredujete tudi na CD-ju po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektne management, Stegne 7, 1000 Ljubljana).








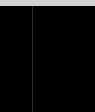
7. Druge oblike oglaševanja

Za oglaševanje v obliki, ki ni opredeljena s cenikom se sklenejo individualni dogovori po posebej dogovorjeni ceni.

8. Ugodnosti za oglaševalce

- oglas v dveh številkah, dodatni 10 % popust,
- oglas v treh številkah, dodatni 15 % popust,
- plačilo oglasa pred izidom številke, dodatni 5 % popust,
- dodatni 5 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa C,
- dodatni 10 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa B,
- dodatni 15 % popust imajo korporacijski člani Združenja, ki imajo status člana tipa A.

MOŽNE OBLIKE IN CENIK OGLASNEGA PROSTORA

OBLIKA								
FORMAT	1/1	1/2 ležeča	1/2 pokončna	1/3 ležeča	1/3 pokončna	1/4	pasica	2/1 (sredinska stran)
VELIKOST [mm]	210 X 297	210 x 148,5	105 x 297	210 x 99	70 x 297	105 x 148,5	210 x 35	420 x 297
CENA [EUR]	1.050,00	520,00	520,00	420,00	420,00	270,00	270,00	1.900,00

Navedene cene že vsebujejo DDV. Možni so še dodatni - posebni popusti, ki so navedeni v Splošnih pogojih oglaševanja v Projektne mreži Slovenije.

KORPORACIJSKI ČLANI ZPM

ACH, d.d.

Baragova 5, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/5883-000
Faks 01/5883-115
E-pošta: info@ach.si
Spletna stran: www.ch.si



CANKARJEV DOM, Kulturni in kongresni center

Prešernova 10, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/24-17-100
Faks 01/24-17-296
E-pošta: cankarjev.dom@cd-cc.si
Spletna stran: www.cd-cc.si



ELES, ELEKTRO SLOVENIJA d.o.o.

Hajdrihova 2, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/474-30-00
Faks 01/474-25-02
E-pošta: info@eles.si
Spletna stran: www.eles.si



SMART COM d.o.o.

Brnčičeva 45, SI-1231 Ljubljana Črnuče
Tel. 01/561-16-06
Faks 01/561-15-71
Spletna stran: www.smart-com.si



ESOTECH d.d.

Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje
Tel. 03/899-45-00
Faks 01/899-45-03
E-pošta: esotech@velenje.si
Spletna stran: www.esotech.si



GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE

Dimičeva 13, SI-1504 LJUBLJANA
Tel. 01/589-80-00
Faks 01/589-82-00
E-pošta: infolink@gzs.si
Spletna stran: www.gzs.si



HIT d.d.

Delpinova 7A, SI-5000 Nova Gorica
Tel. 05/336-40-00
Faks 05/302-64-30
E-pošta: info@hit.si
Spletna stran: www.hit.si



SPLOŠNA BOLNIŠNICA CELJE

Oblakova 5, SI-3000 Celje
Tel. 03/511-40-00
Faks 03/511-41-94
Spletna stran: http://www.sb-celje.si/



RS Klan, Jazbec & Co., d.n.o.

Bistrica 35, SI-4290 Tržič
Tel. 01/427-32-26
Faks 04/596-11-91
E-pošta: info@rsklan.com
Spletna stran: www.rsklan.com



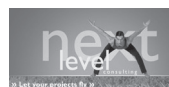
Savatech, d. o. o.

Škofjeloška c. 6, SI-4000 Kranj
Tel. 04/ 206 60 80
Faks 04/ 206 64 60
E-pošta: savatech@savatech.si
Spletna stran: www.savatech.si



Next Level Consulting, Office Slovenia

Tržaška 279, SI-1000 Ljubljana
 Tel. 01/ 256 48 98
 Faks 01/ 256 48 99
 E-pošta: andreja.kriznic@nextlevel.si
 Spletna stran: www.nextlevelconsulting.eu



SAVA d.d. Kranj

Škofjeloška cesta 6, SI-4502 Kranj
 Tel. 04/206-50-00
 Faks 04/206-45-42
 Spletna stran: www.sava.si



SCT d.d.

Slovenska cesta 56, SI-1001 Ljubljana
 Tel. 01/434-50-45
 Faks 01/434-50-46
 E-pošta: andrej.kerin@sct.si
 Spletna stran: www.sct.si



Litostroj E.I.

Litostrojska 50, SI-1515 Ljubljana
 Tel. 01/58 24 100
 Faks 01/58 24 171
 E-pošta: info@litostroj-ei.si
 Spletna stran: www.litostroj-ei.si/



TPV d.d.

Kandijska cesta 60, SI-8000 Novo Mesto
 Tel. 07/ 39 18 608
 Fax 07/ 39 18 212
 E-pošta: m.burgar@tpv.si
 Spletna stran: www.tpv.si



Zavod za zdravstveno varstvo Celje

ZZV Celje, Ipavševa 18, SI-3000 Celje
 Tel. 03/ 42 51 200
 Faks 03/ 42 51 115
 E-pošta: ivan@zzv-ce.si
 Spletna stran: http://www.zzv-ce.si/



IPM (Inštitut za projektni management)

Razlagova 14, SI-2000 Maribor
 Tel. 02/22-90-249
 Faks 02/251-66-81
 E-pošta: pmi.epf@uni-mb.si
 Spletna stran: www.uni-mb.si/~pmi/



ISKRATEL telekomunikacijski sistemi d.o.o.

Ljubljanska 24A, SI-4000 Kranj
 Tel. 04/207-20-00
 Faks 04/207-27-12
 E-pošta marketing@iskratel.si
 Spletna stran www.iskratel.si



KRKA, tovarna zdravil, d.d.

Šmarješka cesta 6, SI-8000 Novo mesto
 Tel. 07/331-30-13
 Faks 07/332-38-54
 E-pošta cvetka.zerajic@krka.si
 Spletna stran www.krka.si



NUMIP, Vzdrževanje, montaža in proizvodnja,d.o.o.

Knezov štridon 92, 1000 Ljubljana
 Tel. 01 42 04 380
 faks 01 42 04 383
 E-pošta: info@numip.si
 Spletna stran: www.numip.si



ZZZS Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Miklošičeva 24, SI-1507 Ljubljana
 Tel. 01/472-12-00
 Faks 01/403-12-18
 Spletna stran www.zzzs.si

