

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik XVI, številka 2  
SEPTEMBER 2013

03	<b>UVODNIK</b> <i>Iztok Palčič</i>
	<b>ZNANSTVENI PRISPEVEK</b>
04	<b>Informacijsko podprto projektno vodenje v gradbenem podjetju Gradia, d. o. o.</b> <i>Primož Rejec</i>
	<b>STROKOVNA PRISPEVKA</b>
10	<b>Moderacija pri projektne delu</b> <i>Danilo Kozoderc</i>
16	<b>Agilno obvladovanje projektov</b> <i>Marko Nemec Pečjak</i>
21	<b>POROČILO S PROJEKTNEGA FORUMA 2013 - Tanja Arh, Andrej Kerin</b>
23	<b>MLADI PROJEKTNI MANAGERJI - 11. Dan projektne managementa: razkrite sledi do uspešnih projektov - Špela Petraš</b>
26	<b>MLADI PROJEKTNI MANAGERJI - Projekt: Projektne dnevi EPF 2013 - Rok Tkavc</b>
29	<b>DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA</b>
30	<b>KNJIŽNE NOVOSTI S PODROČJA PROJEKTEGA MENEDŽMENTA</b>
31	<b>STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM &amp; PMJ</b>
34	<b>NOVICE IN INFORMACIJE ZPM</b>
37	<b>ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?</b>
38	<b>KORPORATIVNI ČLANI ZPM</b>
39	<b>OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE</b>
40	<b>POVZETKI   ABSTRACTS</b>

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment  
Project management review  
Letnik XVI, številka 2, september 2013  
ISSN 1580-0229

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

## OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik  
Tanja Arh

## RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

## LEKTORICA

Norma Bale

## 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  
(april, september, december)

## CENA REVIFE

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

## NAKLADA

200 izvodov

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## UREDNIŠKI ODBOR

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Andrej Kerin, SCT d. d., Slovenija  
Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Brane Semolič, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Dejan Petrovič, Univerza v Beogradu, Srbija  
Igor Vrečko, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Janez Kušar, Univerza v Ljubljani, Slovenija  
Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija  
Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije d. d., Slovenija  
Michael Poli, Stevens Institute, ZDA  
Mislav Ante Omazić, Univerza v Zagrebu, Hrvaška  
Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija  
Peter Pustatičnik, Slovenija  
Pieter Steyn, Cranfield College, JAR  
Renato Golob, Pro svetovanje Renato Golob s.p., Slovenija  
Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## 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 menedžmentu. 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 menedžment in organizacijo preučujejo.

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektnega menedžmenta:

- 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, menedžmentom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektnega menedžmenta,
- povezanost med strateškim in projektnim menedžmentom.

## SPLETNA STRAN REVIFE

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

FB: <https://www.facebook.com/Slovensko.zdruzenje.za.projektni.management>

# UVODNIK

Iztok Palčič



Uvodnik v prejšnji izdaji revije sem pričel z najavo največjega slovenskega športnega projekta v kratki zgodovini samostojne Slovenije, evropskega prvenstva v košarki. Projekt je trenutno v tistem delu, ki je najbolj viden za vse njegove vplivne dejavnike, predvsem za navijače iz cele Evrope in seveda ekipe, ki tekmujejo za medalje. Ti vplivni dejavniki bodo vrednotili uspeh projekta popolnoma drugače kot organizatorji. Prvi bodo zadovoljni zgolj z medaljami, organizatorji pa s čim bolj gladko izvedbo prvenstva. Trenutno jim kaže odlično. Ta projekt je tipičen dokaz, da ima vsak vplivni dejavnik svojo percepcijo uspeha projekta. Poglavitno merilo bo seveda zadovoljstvo naročnika projekta FIBA Europe in slovenskih organizatorjev, ampak pri planiranju in izvedbi projekta so se še kako močno zavedali, da je treba razmišljati o vseh vplivnih dejavnikih.

Pričujoča revija prinaša tri članke; enega znanstvenega ter dva strokovna. Primož Rejec predstavlja plod svojega raziskovalnega dela v okviru magistrske naloge. Njegov prispevek obravnava informacijsko podprto vodenje projektov v gradbenem podjetju. Ugotavljal je razlike med »klasičnim« načinom vodenja projektov ter informacijsko podprtim načinom vodenja projektov, ter na osnovi raziskave ter praktičnih izkušenj pri uporabi informacijsko podprtega vodenja projektov podal priporočila za prakso. Prispevek avtorja Danila Kozoderca govori o uporabi moderacije pri projektne vodenju. V prispevku se osredotoči na tiste moderacijske metode, ki omogočajo vključevanje velikega števila deležnikov, ter daje vpogled v celoto izziva in soočanje s konfliktnimi področji pri projektih. Podaja, kako in kdaj posamezne metode uporabljati pri projektne vodenju. Naš dolgoletni član Marko Nemec Pečjak v svojem prispevku predstavi področje, ki je po njegovem mnenju, nekoliko zapostavljeno na področju projektne menedžmenta v Sloveniji, in sicer agilen način obvladovanja projektov. Gre za metodologijo obvladovanja projektov predvsem s področja računalništva in informatike, vendar so sedaj že znane izkušnje učinkovite uporabe teh metod tudi na drugih področjih.

Meseca maja je združenje izvedlo naš osrednji dogodek Projektne forum 2013, ki je potekal v Ljubljani s sloganom Inovativni projektne management. Forum je bil lepo obiskan, predstavljeni so bili zelo zanimivi prispevki, družabni program zelo zanimiv. Podrobno poročilo sta pripravila organizatorja foruma Tanja Arh in Andrej Kerin. Vedno večji delež članstva združenja predstavljajo mladi projektne menedžerji, zato jim v reviji z velikim veseljem namenjam še več prostora za predstavitev svojih aktivnosti. Mariborska

sekcija predstavlja svoj osrednji dogodek Projektne dnevi 2013, ki se je odvijal na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Ljubljanska sekcija je prav tako predstavila svoj dogodek Dneve projektne managementa, ki so potekali na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, ter strokovno ekskurzijo na Primorsko. Vračamo rubriko s predstavitev zanimive literature s področja projektne menedžmenta ter objavljamo program naših izobraževanj, usposabljanj in certificiranj EDUCA 2013 in SloCert 2013.

Meseca junija 2014 poteče štiriletni mandat obstoječemu vodstvu Slovenskega združenja za projektne management. To pomeni, da bomo na redni letni skupščini v marcu 2014 imeli volitve novega predsednika ZPM, sedmih kandidatov za izvršilni odbor ZPM, sedmih kandidatov za strokovni odbor ZPM in treh kandidatov za nadzorni odbor ZPM. Ker želimo k tesnejšemu sodelovanju v organih ZPM privabiti nove obraze, bomo člane združenja kmalu pozvali, da pošljejo svojo kandidaturo za enega izmed štirih naštetih organov. Na tem mestu vabimo tudi druge, ki prebirate našo revijo, niste pa še naši člani, da se nam pridružite.

Zahvaljujem se Vam, ker še vedno radi prelistate našo revijo in verjamem, da bo tako tudi v prihodnosti.

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

# Informacijsko podprto projektno vodenje v gradbenem podjetju Gradia, d. o. o.

Primož Rejec

Gradia, gradbeno podjetje d. o. o., Obrtna cesta 34a, 3000 Celje  
e-pošta: primoz.rejec@gradia.si

## Povzetek

Računalništvo je močno spremenilo način dela na vseh področjih našega življenja. V gradbeništvu je računalništvo na področju projektiranja precej olajšalo vsakodnevno delo, zmanjšalo število napak, znižalo stroške in pospešilo delo. Na področju operativnega gradbeništvva pa je danes uporaba računalniških tehnologij razmeroma slabo zastopana. Prispevek obravnava informacijsko podprto vodenje projektov v gradbenem podjetju Gradia. Zanimalo nas je, ali uporaba informacijskih tehnologij vodi v bolj uspešno in učinkovito vodenje projektov. V raziskavi smo se osredotočili na informacijsko podprto vodenje projektov v gradbenem podjetju Gradia, kjer smo analizirali 23 gradbenih projektov pred uvedbo informacijsko podprtega vodenja projekta in 24-ih gradbenih projektov po uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov. Ugotavljali smo, katere so tiste prednosti, ki se pojavijo ob pravilni uporabi informacijsko podprtega vodenja projektov, ter kakšne so razlike med »klasičnim« načinom vodenja projektov ter informacijsko podprtim načinom vodenja projektov. Na koncu članka so na osnovi opravljene raziskave ter praktičnih izkušenj pri uporabi informacijsko podprtega vodenja projektov v gradbenem podjetju Gradia prikazana priporočila za prakso.

**Ključne besede:** vodenje projektov, operativno gradbeništvvo, informacijski sistem, stroški, kakovost

## 1. Uvod

Računalništvo je močno spremenilo način dela na vseh področjih našega življenja. Kljub temu pa je na področju operativnega gradbeništvva uporaba računalnikov relativno slabo zastopana. Trend je vsekakor pozitiven, vendar ne takšen, kot bi si želeli. Če je na področju projektiranja v gradbeništvu uporaba računalnikov danes že obvezna, pa vodje projektov v operativnem gradbeništvu računalnik še vedno uporabljajo zgolj za pošiljanje elektronske pošte, sestavo dopisov, uporabo tabel in ostala pisarniška opravila.

V tujini gradbena podjetja, ki se ukvarjajo z operativnim gradbeništvom že ugotavljajo, da jim lahko uporaba informacijskih tehnologij znatno olajša delo in jim predvsem nudi konkurenčno prednost.

Tuja gradbena podjetja, ki se ukvarjajo z operativnim gradbeništvom, so ugotovila, da informacijsko podprto vodenje projektov predvsem:

- znižuje stroške na gradbenem projektu,
- skrajšuje čas, potreben za izvedbo gradbenega projekta,
- povečuje kakovost izvedenega dela,
- povečuje zadovoljstvo naročnika.

Če želimo, da bo informacijsko podprto vodenje gradbenega projekta v praksi zaživelo, je nujno potrebno, da je vodja projekta razgledan, odprt za novosti, dojemljiv, računalniško izobražen in strokovno podkovan. Računalniška tehnologija zgolj olajša delovni proces vodenja gradbenega projekta, od vodje projekta pa je odvisno, ali bo ponujeno tehnologijo dejansko tudi uporabil.

## 2. Uvedba informacijsko podprtega vodenja projektov v gradbenem podjetju Gradia

### 2.1. Gradbeno podjetje Gradia, d. o. o.

Gradbeno podjetje Gradia je leta 1992 ustanovil direktor Aleš Balek z mislijo, kako s korektnim odnosom med vsemi udeleženci gradbenega projekta in ciljno usmerjenostjo k naročniku projekta izvesti gradnjo z najvišjo možno kakovostjo tako, da bo vsak naročnik zadovoljen v največji možni meri. Takšna miselnost je gradbeno podjetje Gradia pripeljala do točke, da je eno redkih preživelih gradbenih podjetij v Savinjski regiji. Podjetje zaposluje 19 redno zaposlenih, od tega jih je več kot polovica izobraženih gradbenih strokovnjakov z večletnimi delovnimi izkušnjami, od enostavnih do najzahtevnejših gradbenih projektov. Skrb za nenehno izobraževanje vodstvenega kadra podjetju omogoča, da se lahko spopada z vsemi izzivi, ki se pojavijo tekom izvajanja gradbenih projektov ([www.gradia.si](http://www.gradia.si))

### 2.2. Obravnavan problem

Gradbeni projekt je sestavljen iz niza aktivnosti, ki se morajo zgoditi v nekem časovnem obdobju, minimalnih stroškov in dogovorjene kakovosti, če želimo, da se bodo naročnikova pričakovanja na koncu tudi izpolnila. Pri tem se za rešitev omenjenega problema lahko poslužujemo različnih oblik projektne organizacije:

- funkcijske organiziranosti,

- matrične organiziranosti,
- projektne organiziranosti (Slana, 2010).

Izbira vrste načina je odvisna od posameznega primera in ne obstaja univerzalna rešitev. Ne glede na to, kateri način bomo izbrali, pa je za uspešno obvladovanje projekta bistveno, da obvladujemo vsaj štiri spremenljivke:

- roki,
- stroški,
- kakovost,
- zadovoljstvo naročnika.

Če vodja projekta želi, da bo projekt uspešen in učinkovit, si lahko pomaga z različnimi načini, prijemi in s tehnikami. V Sloveniji je danes zaradi gospodarske krize projektna organiziranost, kjer ima vodja projekta največjo odgovornost in pristojnost pri vodenju projekta, najbolj množično zastopana. Večja gradbena podjetja so propadla, manjša pa si ne morejo privoščiti, da bi vodja projektov imel pomočnike, saj je vsakršno delo na trgu zelo težko pridobiti. S tem pa je obremenjenost vodje projekta zelo velika, saj večina delovnih procesov odpade na njega. Vodje gradbenih projektov v Sloveniji pri svojem delu sicer uporabljajo računalniško tehnologijo, vendar jo uporabljajo predvsem za pisanje dopisov, sestavo poročil, izdelavo enostavnih kalkulacij, izdelavo predračunov in popisov del. V tujini se gradbena podjetja že zavedajo, da je uporaba računalniške tehnologije na področju projektnega vodenja nujna, če želijo prej naštete spremenljivke izpolniti v največji možni meri.

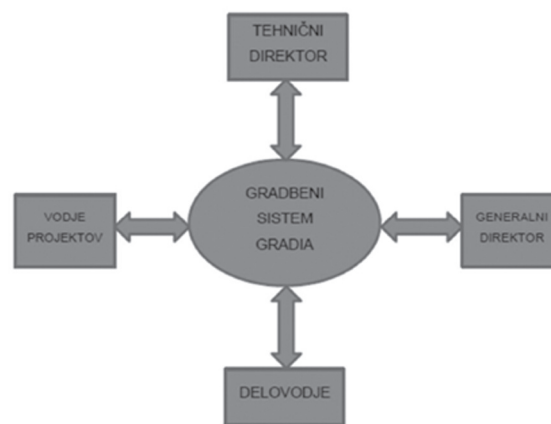
Glede na današnje stanje v gradbeništvu si bodo vodje projektov lahko pomagali z informacijsko tehnologijo, če bodo želeli izboljšati uspešnost in učinkovitost gradbenega projekta in s tem posledično povečati konkurenčno prednost podjetja, v katerem so zaposleni.

V gradbenem podjetju Gradia smo se zaradi vsega tega leta 2011 odločili, da bomo za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti vodenja gradbenih projektov uvedli informacijsko podprto vodenje projekta.

### 2.3. Informacijsko podprto vodenje projektov v gradbenem podjetju Gradia

Kot prikazuje slika 1, smo v podjetju informacijsko podprto vodenje projektov zastavili tako, da so informacije vsem udeleženi na projektu dosegljive kadarkoli in kjerkoli. Za to skrbi strežnik, na katerem je nameščena programska oprema, dostop do nje pa je omogočen preko spletne strani. Do spletne strani lahko uporabnik dostopa s pomočjo katerekoli naprave, ki ima dostop do interneta (pametni telefon, tablični računalnik, prenosni računalnik ...). Vsak uporabnik ima svoje edinstveno uporabniško ime in geslo, katera mu omogočata, da lahko dostopa samo do svojih projektov. Na ta način lahko vidi podatke o projektih, ki jih vodi, hkrati pa ostali vodje projektov ne vidijo podatkov o njegovih projektih. Direktor ima pregled nad vsemi projekti, ki so vodeni v gradbenem podjetju Gradia in lahko ustrezno reagira, če projekti zamujajo, so prekoračili dovoljeno finančno stanje ali pa kakovost ni vodena ustrezno. Na osnovi opozorila, ki ga sistem avtomatsko prikaže, se lahko direktor odloči, kako

bo reagiral. Delovodje dostopajo do sistema na enak način kot vodje projektov, le da so njihove možnosti in vpogled v vodenje projektov nekoliko manjši.



Slika 1: Princip informacijsko podprtega vodenja projektov v gradbenem podjetju Gradia (Rejec, 2013)

Pri uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov smo želeli, da bo uporaba sistema čim bolj enostavna in uporabniku prijazna, hkrati pa bo dovolj zmogljiva, da bo uporabnik dobil vse potrebne informacije, ki jih potrebuje kadarkoli in kjerkoli. Sistem smo zastavili tako, da sproti skrbi, da so štiri spremenljivke v vsakem trenutku izpolnjene, v nasprotnem primeru sistem uporabnika avtomatsko opozori, da so predpisane količine prekoračene (roki, stroški, kakovost in posledično zadovoljstvo naročnika).

Obvladovanje rokov je prva spremenljivka, ki jo sistem obvladuje tako, da terminski načrt, ki ga uporabnik vnese, spremlja in sproti opozarja, če je prišlo do prekoračitve.

Sistem sproti izračunava časovne prihranke in izgube, podatki pa so vidni uporabniku na kontrolni plošči. Sistem vse podatke hrani na strežniku, s čimer so omogočene kasnejše pokalkulacije. Ugotovi se lahko, zakaj je prišlo do časovnih izgub, katere so tiste aktivnosti, ki porabijo največ delovnih ur, in katere so tiste aktivnosti, ki podjetju omogočajo konkurenčno prednost. Na ta način lahko vodstvo podjetja pripravlja smernice, ki omogočajo, da je časovnih izgub čim manj.

Obvladovanje stroškov je zelo pomembna spremenljivka, ki jo sistem obvladuje tako, da se računi sproti beležijo in vnesejo v sistem. Koncept je prikazan na sliki 2.



Slika 2: Spremljanje finančnega stanja s pomočjo informacijsko podprtega vodenja projektov (Rejec, 2013)

Kasneje se računi dodelijo vodjem projektov, ki račune pregledajo, potrdijo ali zavrnejo. V trenutku, ko je račun potrjen, se finančno stanje obnovi in prikaže na kontrolni plošči. Na ta način je stanje projekta vidno kadarkoli in kjerkoli, vodja projekta pa lahko pravočasno reagira, če projekt izkazuje negativno finančno stanje.

Obvladovanje kakovosti je tretja spremenljivka, ki jo sistem obvladuje tako, da s pomočjo predpripravljenih

obrazcev skrbi, da so vse zahteve glede posameznega delovnega procesa izpolnjene. Primer takšnega obrazca je prikazan na sliki 3.

<b>GRADBENI PROJEKT</b>	STANOVANJSKO NASELJE »ZELENI GAJ X«		
	Temeljna plošča		
Uporabljeni standardi:	<ul style="list-style-type: none"> <li>SIST 1026,</li> <li>Evrokod 2: projektiranje betonskih konstrukcij</li> </ul>		
Kontrolirana postavka:	VREDNOST		OPOMBA:
BETON	da		
OPAŽ		ne	Geometrijska netočnost
ARMATURA	da		
Skupna vrednost:	IZPOLNJENO		Korigirati opaži

Slika 3: Spremljanje kakovosti s pomočjo informacijsko podprtega vodenja projektov (Rejec, 2013)

Takšen način je bolj sistematičen kot klasičen vizualni ogled delovnega procesa, torej gradbišča, vendar je pa tudi nekoliko bolj zamuden, saj je potrebno informacije sistematično vnašati v sistem. Vsekakor pa je priporočljivo, da se vodja projekta poslužuje takšnega načina dela, saj mu omogoča skoraj 100-odstotno kakovost izvedenih del.

Omenjen način dela omogoča, da ko vodja projekta v sistem vnese npr. spremembo višine zidu, bodo vsi udeleženci na projektu to spremembo takoj videli, hkrati pa se znatno zmanjša možnost, da se sprememba zaradi preobilice dela ali preobremenjenosti vodje projekta sploh ne bi izvedla.

Zadovoljstvo naročnika je četrta spremenljivka, ki jo sistem obvladuje na različne načine. Obvladovanje prvih treh spremenljivk, roki, stroški in kakovost, posledično vodijo v zadovoljstvo naročnika. Možnosti, ki lahko vodijo v nezadovoljstvo naročnika, pa so naslednje:

- konflikt med vodjo projekta in naročnikom projekta,
- neupoštevanje želja naročnika,
- neresnost vodje projekta,
- zamujanje na operativne sestanke.

Če želimo preprečiti, da bi prišlo do zgoraj naštetih možnosti, sistem uporabnika sproti opozarja na dogovorjene termine operativnih sestankov s pomočjo koledarja in opomnikov. Vse želje naročnika je vodja projekta po operativnem sestanku dolžan vnesti v poseben obrazec, imenovan zapisnik operativnega sestanka. Ko so spremembe na projektu enkrat vnesene v zapisnik operativnega sestanka, bo sistem avtomatsko obveščal vse vpletene na projektu o dokončanju ali nedokončanju nalog. Možnosti, da bi se na dogovor pozabilo, so skoraj nične.

V praksi se je izkazalo, da če so vse štiri prej omenjene spremenljivke izpolnjene, bo projekt zagotovo dokončan kot uspešen in učinkovit.

## 2.4. Primerjava med »klasičnim načinom vodenja projektov« in informacijsko podprtim načinom vodenja projektov

Kljub temu, da je analogija vodenja projektov pri obeh načinih enaka, se med »klasičnim načinom vodenja« in informacijsko podprtim načinom vodenja projektov

pojavi določene razlike. Bolj ko so vodje projektov na informacijsko podprto vodenje projektov navajeni, večje so razlike med omenjenima načinoma vodenja projektov. Preglednica 1 tako prikazuje bistvene prednosti pri obeh načinih vodenja projektov.

Preglednica 1: Prednosti pri obeh načinih vodenja projektov (Rejec, 2013)

Način vodenja / spremenljivka	»Klasični način vodenja projektov«	Informacijsko podprto vodenje projektov
<b>Obvladovanje rokov</b>	Že uveljavljen način terminskega spremljanja projektov. Za kratke projekte hitrejši način priprave terminskih planov.	Ažurni podatek o trenutnem terminskem napredovanju del. Možnost takojšnjega ukrepanja. Lažje spremljanje več projektov hkrati.
<b>Obvladovanje stroškov</b>	Že uveljavljen način obvladovanja stroškov. Ob zatajitvi informacijskega sistema se pri tem načinu vodenja projektov še vedno lahko pogleda v register.	Ažurni podatek glede finančnega stanja vseh projektov. Pregled računov od kjerkoli in kadarkoli. Možnost avtomatskega opozarjanja na prekoračitve zgornje vrednosti.
<b>Obvladovanje kakovosti</b>	Že uveljavljen način obvladovanja kakovosti. Ogledi na gradbišču so hitrejši, če ni potrebno podatkov vnašati.	Sistematiziran način dela. Na minimum se zmanjša možnost, da bi se pozabilo na kontrolo delovnih procesov. Višja kakovost dela.
<b>Komunikacija z naročnikom</b>	Že uveljavljen način komunikacije z naročnikom.	Naročnik ima občutek, kot da je vodja projekta 100 % posvečen njemu.

Kot lahko vidimo, ima tudi klasični način vodenja projektov določene prednosti, vendar se te prednosti pojavljajo zaradi že uveljavljenega načina vodenja projektov. Vodje projektov so navajeni na določen način dela, imajo več izkušenj, kaj storiti v določenih situacijah, ter so bolj samozavestni. Na drugi strani pa se kaže, da ob primerni ozaveščenosti uporabnikov lahko ob pomoči informacijsko podprtega vodenja projektov hitro pride do večjih prednosti in posledično do boljših rezultatov. V gradbenem podjetju Gradia se je ob uporabi informacijsko podprtega vodenja projektov hitro pokazalo, da se lahko enako delo opravi v krajšem času, predvsem pa, kar je zelo pomembno, imajo vodje projektov bistveno večjo kontrolo nad projektom, kot so ga imeli prej.

## 3. Raziskovalna metodologija

V kolikor smo želeli ugotoviti, ali informacijsko podprto vodenje projektov vodi v bolj uspešno in učinkovito vodenje projektov, smo v gradbenem podjetju Gradia analizirali podatke iz 23-ih anketnih vprašalnikov šest mesecev pred uvedbo informacijsko podprtega vodenja

projektov in podatke iz 24-ih anketnih vprašalnikov šest mesecev po uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov. Anketni vprašalniki so vključevali vprašanja o trajanju projekta, njegovem obsegu, višini stroškov, višini prihodkov, številu sestankov z naročnikom projekta itd. Podatki, ki so bili uporabljeni v raziskavi, so bili odgovori vodij projektov na vprašanja iz anketnega vprašalnika o vodenju projekta. Zaradi specifičnosti operativnega gradbeništva, kjer projekti trajajo več mesecev, nas je skrbelo možnost, da zaradi relativno majhne populacije ne bi dobili realne slike o dejanskih problemih, ki se pojavljajo pri vodenju projektov. Obstajala je tudi možnost, da anketiranci ne bi iskreno odgovarjali na vprašanja. Omenjeni težavi smo pri načrtovanju raziskave odpravili tako, da smo v raziskavo vključili največje možno število projektov, torej 23 anketnih vprašalnikov šest mesecev pred uvedbo informacijsko podprtega vodenja projektov in 24 anketnih vprašalnikov šest mesecev po uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov.

Uporabljene podatke smo razdelili na:

- kvantitativne (čas trajanja projekta, višina stroškov projekta, kakovost dela),
- kvalitativne (zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo investitorjev).

Glavna vprašanja, na katera smo želeli dobiti odgovore, so bila:

- Ali informacijsko podprto vodenje projektov skrajša čas, potreben za izvedbo projektov?
- Ali informacijsko podprto vodenje projektov zmanjša stroške, ki nastanejo tekom izvajanja projekta?
- Ali informacijsko podprto vodenje projektov povečuje kakovost izvedenih del?
- Ali informacijsko podprto vodenje projektov povečuje zadovoljstvo naročnika?

S pomočjo programa SPSS za statistično analizo podatkov smo izvedli več analiz, s pomočjo katerih smo želeli odgovoriti na zgoraj našeta vprašanja.

## 4. Rezultati

Po uspešno zbranih kvalitativnih in kvantitativnih podatkih smo se lahko lotili analiz podatkov raziskave, in sicer smo izvedli šest analiz:

- število izvedenih projektov,
- obvladovanje časa,
- obvladovanje stroškov,
- obvladovanje kakovosti,
- komunikacija z naročnikom projekta,
- konflikti med vodjo projekta in naročnikom projekta.

Rezultati so prikazani na razpredelnicah od 2-7.

**Preglednica 2:** Število izvedenih projektov (Rejec, 2013)

Faza		Skupaj
Pred uvedbo IS	1	1
	2	2
	3	14
	4	2
	6	4
	Skupaj	23
Po uvedbi IS	1	1
	2	2
	3	13
	4	3
	6	5
	Skupaj	24

**Preglednica 3:** Obvladovanje časa na projektih (Rejec, 2013)

Faza	N	Min	Max	Vsota	Povprečje	% skupne vsote
Pred uvedbo IS	23	9	70	682	29,65	60 %
Po uvedbi IS	24	5	42	455	18,96	40 %
Skupaj	47	5	70	1137	24,19	100 %

**Preglednica 4:** Obvladovanje stroškov na projektih (Rejec, 2013)

Faza	N	Min	Max	Vsota	Povprečje	% skupne vsote
Pred uvedbo IS	23	5	100	778	33,83	61,1 %
Po uvedbi IS	24	0	144	495	20,63	38,9 %
Skupaj	47	0	144	1273	27,09	100 %

**Preglednica 5:** Obvladovanje kakovosti na projektih (Rejec, 2013)

Faza	N	Min	Max	Vsota	Povprečje	% skupne vsote
Pred uvedbo IS	23	13	55	622	27,04	39,9 %
Po uvedbi IS	24	16	80	937	39,04	60,1 %
Skupaj	47	13	80	1559	33,17	100 %

**Preglednica 6:** Število porabljenih ur za komunikacijo z naročnikom projekta (Rejec, 2013)

Faza	N	Min	Max	Vsota	Povprečje	% skupne vsote
Pred uvedbo IS	23	10	75	1003	43,61	55,3 %
Po uvedbi IS	24	8	120	811	33,79	44,7 %
Skupaj	47	8	120	1814	38,60	100 %

**Preglednica 7:** Konflikti med vodjo projekta in naročnikom projekta (Rejec, 2013)

Faza	N	Min	Max	Vsota	Povprečje	% skupne vsote
Pred uvedbo IS	23	0	8	66	2,87	54,1 %
Po uvedbi IS	24	0	6	56	2,33	45,9 %
Skupaj	47	0	8	122	2,60	1000 %

Iz zgornjih tabel lahko vidimo, da je informacijsko podprto vodenje projektov v gradbenem podjetju Gradia vodilo v bolj uspešno in učinkovito vodenje gradbenih projektov. Rezultati so sledeči:

- Zmanjšanje števila porabljenih delovnih ur za obvladovanje časa na gradbenih projektih. V gradbenem podjetju Gradia je za obvladovanje časa po uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov bilo porabljenih 33,3 % manj delovnih ur.
- Zmanjšanje števila porabljenih delovnih ur za obvladovanje stroškov. V gradbenem podjetju Gradia je za obvladovanje stroškov po uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov bilo porabljenih 36,4 % manj delovnih ur.
- Povečanje kakovosti dela. V gradbenem podjetju Gradia je po uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov za kontrolo kakovosti bilo porabljenih 50,6 % več delovnih ur.
- Komunikacija z naročnikom projekta je postala lažja. V gradbenem podjetju Gradia se je po uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov število potrebnih delovnih ur za komunikacijo z naročnikom zmanjšalo za 19,14 %.
- Povečalo se je zadovoljstvo naročnika projekta. V gradbenem podjetju Gradia se je po uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov zgodilo do 15,15 % manj konfliktov med vodjo projekta in naročnikom projekta.

Za obvladovanje kakovosti po uvedbi informacijsko podprtega vodenja vodje projektov v gradbenem podjetju Gradia res porabijo približno 50 % več časa za obvladovanje kakovosti, če pa upoštevamo dejstvo, da so napake v gradbeništvu po navadi izredno drage, se ta čas definitivno izplača. Zaključimo lahko, da informacijsko podprto vodenje projektov dejansko vodi v bolj uspešno in učinkovito vodenje projektov.

## 5. Priporočila za prakso

Zaradi analogije problema vodenja projektov, pridobljenih rezultatov raziskave in rezultatov v praksi, predlagamo, da podjetja, ki želijo izboljšati rezultate pri vodenju projektov, čim prej uvedejo informacijsko podprto vodenje projektov, saj bodo povečala rezultate na vseh štirih spremenljivkah, ki vplivajo na končni rezultat projekta (roki, stroški, kakovost, zadovoljstvo naročnika).

Podjetjem predlagamo:

- Čim hitrejšo uvedbo informacijsko podprtega

vodenja projektov.

- Izobraževanje zaposlenih, ki neposredno sodelujejo pri vodenju projektov s področja informacijskih tehnologij.
- Uvedbo standardov kakovosti.
- Uvedbo anketnih vprašalnikov o vodenju projektov.
- Spremembo miselnosti vseh zaposlenih glede uporabe računalnikov.

Tekom uvajanja informacijsko podprtega vodenja projektov je za pričakovati, da bodo zaposleni izražali določen odpor do novosti. To je običajen odziv uporabnikov na novitete in naloga vodje uvedbe informacijsko podprtega vodenja projektov je, da bo nov način vodenja projektov prikazal tako, da bodo tudi uporabniki videli prednosti, ki jim jih takšen način vodenja prinaša. Uvedba informacijsko podprtega vodenja projektov je velika sprememba v podjetju, saj morajo zaposleni precej spremeniti način vodenja projektov.

Zato je bistveno, da se pri uvedbi držimo naslednjih korakov:

- Sklic sestanka, na katerem se zaposlenim prikažejo prednosti, ki jih bodo pridobili z novim načinom vodenja projektov, in tudi dolžnosti.
- Uvedba sistematičnega izobraževanja uporabnikov iz računalniške tehnologije.
- Uvedba takojšnje podpore, ko bodo uporabniki potrebovali pomoč.
- Sprotno beleženje o uporabi sistema in takojšnje odpravljanje morebitnih težav.

Represija pri uvajanju novosti ne bo vodila v uspešno uvedbo novosti. Uporabnikom je potrebno pomagati in jim predvsem pokazati, da jim bo z uporabo novega načina vodenja projektov delo olajšano.

Ko bodo vsi zaposleni spremenili miselnost in dejansko želeli uporabljati nov sistem, pa lahko govorimo o informacijsko podprtem vodenju projektov. In šele takrat lahko dejansko pričakujemo pozitivne rezultate.

## 6. Zaključek

Vodenje projektov je zelo kompleksno področje, ki vključuje mnogo ved, od organizacijskih, ekonomskih, prava, psihologije človeka do obvladovanja računalniških tehnologij. Od vodij projektov se danes pričakuje, da bodo projekt dokončali z najnižjimi možnimi stroški, v najvišji možni kakovosti, v najkrajšem možnem času in tudi, da bo naročnik na koncu zadovoljen v največji možni meri. Glede na današnje stanje v gradbeništvu je ena izmed možnosti, da si vodje projektov olajšajo delo, uporaba informacijsko podprtega vodenja projektov. Bistvene prednosti, ki se ob takšnem načinu vodenja izkazujejo, so:

- Manj porabljenega časa za obvladovanje rokov na projektu.
- Manj porabljenega časa za obvladovanje stroškov na projektu.
- Več porabljenega časa za obvladovanje kakovosti na projektu.



- Lažja, hitrejša in boljša komunikacija z naročnikom projekta.

Skupek omenjenih prednosti vodi v bolj uspešno in učinkovito vodenje projektov.

V praksi se kaže, da bi bilo smiselno nekoliko korigirati obvladovanje kakovosti, saj so vodje projektov in delovodje bolj obremenjeni zaradi sistematičnega vnašanja podatkov v predpripravljene razpredelnice. Sistem bi, glede obvladovanja kakovosti, lahko bil nekoliko bolj intuitiven in bi določene spremenljivke samostojno pregledal ter zabeležil. Ob nadgradnjah sistema velja tu razmisliti o izboljšavah.

Članek prikazuje informacijsko podprto vodenje projektov v gradbeništvu, znano pa je, da ima gradbeništvu svoje posebnosti, ki jih nima nobena druga panoga. Zaradi tega obstaja možnost, da bodo rezultati ob uvedbi takšnega načina vodenja projektov npr. v podjetju, ki se ukvarja z vodenjem projektov, v marketingu, nekoliko drugačni. Ker pa je analogija vodenja projektov v vseh panogah identična, je pričakovati, da bodo rezultati pozitivni tudi pri takšnem podjetju. Zelo pomembno je, da se v vsakem podjetju, ki bi se odločilo za takšen način vodenja projektov, zavedajo, da je vodenje projektov edinstveno, in da je potrebno pri uvedbi informacijsko podprtega vodenja projektov to upoštevati že pri sami zasnovi.

Vsekakor so bili cilji ugotoviti, ali informacijsko podprto vodenje projektov vodi v bolj uspešno in učinkovito vodenje projektov. Ugotovili smo, da se je v gradbenem podjetju Gradia skrajšal čas, potreben za obvladovanje rokov, stroškov in komunikacijo z naročnikom pri vodenju projektov, povečal pa se je čas za obvladovanje kakovosti na vodenju projekta.

Podjetjem, ki se ukvarjajo z vodenjem projektov, še posebej v gradbeništvu, močno priporočam, da čim prej uvedejo informacijsko podprto vodenje projektov.

## Zahvala

Posebej bi se rad zahvalil doc. dr. Iztoku Palčiču za pomoč pri izdelavi magistrske naloge Informacijsko podprto projektno vodenje v gradbenem podjetju Gradia, d. o. o. saj mi je s svojimi dragocenimi izkušnjami in obširnim, tako teoretičnim kot praktičnim znanjem, pomagal do končnega izdelka. Zahvalil bi se tudi direktorju Alešu Baleku za priložnost, da lahko s svojim majhnim prispevkom pomagam pri vsakodnevnih izzivih, s katerimi se srečuje gradbeno podjetje Gradia. Posebna zahvala velja tudi Anji, ki mi ob vseh trenutkih stoji ob strani. Hvala vsem!

## Viri in literatura

- [1] [www.gradia.si](http://www.gradia.si).
- [2] Slana, M. (2010). *Investicijski procesi in vodenje projektov: seminarsko gradivo za strokovne izpite – dopolnjena 2.izdaja*. Ljubljana: Inženirska zbornica Slovenije.
- [3] Rejec, P. (2013). *Informacijsko podprto projektno vodenje v gradbenem podjetju Gradia, d.o.o. magistrska naloga, Fakulteta za komercialne in poslovne vede Celje*.

---

**Primož Rejec** je bil rojen 11. 12. 1985 v Mariboru. Med 2004 -2009 se je izobraževal na Fakulteti za gradbeništvo v Mariboru, Univerze v Mariboru in pridobil strokovni naziv diplomirani inženir gradbeništva. Takoj po diplomi se je zaposlil v gradbenem podjetju Grosuplje, kjer je sodeloval pri vodenju zahtevnih gradbenih projektov. Leta 2010 sem je zaradi stečaja omenjenega podjetja zaposlil v gradbenem podjetju Gradia in se vzporedno od leta 2010 -2013 izobraževal na Fakulteti za komercialne in poslovne vede ter pridobil naziv magister poslovnih ved. Od samega začetka kariere ga zanima projektno vodenje, zato je razvil tudi sistem za informacijsko podprto vodenje projektov. Opravi je več dodatnih izobraževanj s področja projektne vodenja, psihologije človeka ter gradbeništva. Danes samostojno vodi vse vrste gradbenih projektov.

## Moderacija pri projektne delu

Danilo Kozoderc

Zavod Simetris Morje, Log 14, Morje, 2313 Fram  
e-pošta: danilo@vizer.si

### Povzetek

Prispevek govori o uporabi moderacije/facilitacije v projektne vodenju. Najprej predstavi nekaj ključnih značilnosti moderacije in jo poveže s projektne vodenjem. V nadaljevanju pa se osredotoči na tiste moderacijske metode, ki omogočajo vključevanje velikega števila deležnikov, ponudi vpogled v celoto izziva in soočanje s konfliktnimi področji. Dialog je način pogovora v krogu. Nima nobenega konkretnega cilja ali želje po določenih rezultatih. Ljudje govorijo le, ko čutijo vzgib, prepoznavajo predpostavke in gojijo radikalno spoštovanje do drugih. Prav to omogoča uspešno soočanje s potencialnimi konflikti in nov pogled na določeno temo. Odprti prostor je moderacijska metoda, ki uspešno vključuje 5 do 1000 ljudi. Metoda gradi na predanosti in odgovornosti udeležencev in to hkrati tudi vzpodbuja. Primerna je za soočenje s kompleksnimi izzivi, ki zadevajo veliko ljudi. Teorija U je proces, ki omogoča vpogled v celoto in služenje tej celoti. Imenujemo jo tudi učenje iz porajajoče se prihodnosti. Dejansko gre za učenje z delom, kjer prepoznavamo, kaj bo v prihodnosti najbolje odgovarjalo na potrebe. Prispevek predstavi tudi, kako in kdaj posamezne metode uporabljati pri projektne vodenju.

**Ključne besede:** moderacija, odprti prostor, dialog, soustvarjanje, teorija U

### 1. Uvod

V določeni fazi projektne dela se lahko srečamo s kompleksnim izzivom, ki zadeva manjše ali večje število deležnikov. Poiskati moramo rešitev ali določiti naslednje korake, ki odražajo skupno voljo vseh deležnikov. Pogosto izzivi nimajo zgodovine in ne moremo izhajati iz minulih izkušenj.

V takšnih primerih, ko iščemo skupno voljo ljudi, ko želimo prepoznavati kolektivno inteligenco, ali ko moramo prepoznavati rešitve, ki bodo v prihodnosti dale najboljše rezultate, je smiselno uporabiti metode moderacije oz. facilitacije.

Projektne vodenje postavlja zelo jasne cilje, naloge, termine in določa, kaj mora kdo narediti, do kdaj in koliko denarja lahko porabi za to. Preden pa stvari postanejo tako jasne, so velikokrat meglene. Ne vemo, kako jih postaviti, ali pa ne prepoznavamo soglasja med ljudmi. To je zelo pogosto na začetku nekega projekta. Lahko pa se pojavi tudi na vmesni stopnji. Takrat je smiselno uporabiti prej omenjene metode moderacije oz. facilitacije. Uporabimo lahko primer, ki ga daje Ichak Adizes (1996), ko pravi, da moramo biti demokrati pri sprejemanju odločitev in diktatorji pri njihovem udejanjanju. Če je projektne vodenje diktatura, potem je moderacija demokracija. In vsak od teh elementov ima svoje mesto pri uresničevanju določenih ciljev.

Kaj pravzaprav je moderacija oz. facilitacija? V slovenščini je moderacija bolj uveljavljen pojem in pogosto nadomešča pomen obeh besed. Justice in Jamieson (2006) definirata moderacijo /facilitacijo kot proces omogočanja skupini, da uspe. V nadaljevanju jo opredelita bolj podrobno kot oblikovanje in upravljanje struktur in procesov, ki pomagajo skupini opraviti delo in

zmanjšati probleme pri skupnem delu.

Se pa v zadnjem času tudi v slovenskem jeziku uveljavlja razlika. Pri moderaciji gre za močnejšo vlogo moderatorja, ki usmerja proces v smeri rešitve in rezultatov. Facilitacija pa je bolj odpiranje prostora za sodelovanje in olajševanje skupinskih procesov. V nadaljevanju bomo uporabljali besedo moderacija za opis obeh pojmov.

Justice in Jamieson (2006) moderacijo/facilitacijo opredelujeta kot nevtralni proces, ki spoštuje vsebino in udeležence ter se osredotoča na:

- kar mora biti narejeno,
- kdo mora biti vključen,
- oblikovanje in časovni potek nalog,
- komunikacijske vzorce,
- ustrezní nivo sodelovanja in uporabe virov,
- skupinsko energijo in zmóžnosti,
- fizično in psihološko okolje.

To so v veliki meri tudi naloge projektne vodenja, kar pomeni, da se moderacija in projektne delo v veliki meri povezujeta in prepletata. Verjamemo pa, da je še kar nekaj rezerve pri uporabi moderacijskih orodij in metod za bolj učinkovito in uspešno projektne vodenje.

V nadaljevanju se bomo osredotočili na tri metode: dialog, odprti prostor in teorijo U. Njihova skupna značilnost je, da so namenjene pridobivanju jasnega pogleda na celoto izziva, doseganju globljega skupnega razumevanja in iskanju novih vpogledov in rešitev. Gre torej za metode, ki bi jih uporabili na začetku nekega projekta ali takrat, ko se v nekem projektu stvari vsebinsko zaustavijo ali zavijejo v meglo.

## 2. Dialog

Dialog je kot metodo opredelil David Bohm (2004). Dialog napravi tok pomena dostopen vsej skupini, tako da se lahko pojavi neko novo razumevanje. To je v nasprotju z diskusijo, ki je usmerjena v deljenje in »lomljenje« stvari. Diskusija izpostavlja idejo analize, kjer vsak predstavi svoj pogled na stvar. Diskusija vodi k iskanju »pravega« odgovora. V dialogu nihče ne poskuša zmagati. Zmagajo vsi, če nihče ne zмага. Ne igramo igre drug proti drugemu, ampak drug z drugim.

### 2.1. Dialog in mišljenje

Pomembno je dojeti, da so različna mnenja rezultat preteklih misli: vseh izkušenj, vsega, kar so ljudje rekli in česar niso. S temi mnenji se poistovetimo in jih branimo. Mnenja imajo težnjo, da jih dojamemo kot resnico. Misli proizvajajo rezultate in hkrati pravijo, da tega ne počnejo. Težava je, da so nekateri od teh rezultatov razumljeni kot zelo pomembni in vredni. Posebej močno je kolektivno deljeno mnenje. Individualne misli so v večini primerov rezultat kolektivnega mišljenja in interakcije z ostalimi ljudmi.

Dialog je resnično usmerjen v odkrivanje celotnega miselnega procesa in spreminjanje načina, kako se ta miselni proces kolektivno pojavlja.

Ljudje v skupini so lahko zelo vpljudni in se izogibajo vsega, kar bi lahko privedlo do težav. Ko pa število ljudi naraste na približno 20, predstavlja to skoraj mikrokozmos celotne družbe in vprašanja kolektivnega deljenega mišljenja (kulture) začnejo prihajati ven.

Če začnejo ljudje razmišljati koherentno (usmerjeno), ima lahko to izjemno moč. In koherentno mora biti ne le na nivoju, ki ga prepoznamo, ampak tudi na tacitem (skritem) nivoju, ki ga lahko čutimo samo megleno.

Dialog lahko deluje brez voditeljev in brez dnevnega reda. Seveda se pri takšnem načinu pojavi strah. In če pri takšnem načinu vztrajamo uro ali dve, preidemo preko tega in lahko govorimo bolj svobodno.

V dialoški skupini se ne odločamo o ničemer, kar bomo naredili. To je bistveno, sicer nismo svobodni. Potrebujemo prostor, kjer nismo obvezani narediti ničesar in ne priti do kakršnegakoli zaključka.

### 2.2. Zadržanje predpostavk

Ljudje prinesejo s sabo predpostavke, ki se pokažejo in na srečanjih. Cilj je, da predpostavkam niti verjamemo niti jim ne verjamemo in jih ne presojava ne kot dobre ne kot slabe. Prekinemo pa tok reakcij in morebitne razžalitve in zamere, ki bi se lahko pojavile. Tako celotna skupina postane ogledalo za vsako osebo. Opaziti moramo povezavo med tokom misli v dialogu, telesnimi občutki in čustvi. Skupine znotraj so lahko polarizirane. Ničesar nočemo spreminjati, ampak se samo zavedati. Na tak način lahko opazimo podobnosti s težavami znotraj skupine.

Potrebe ustvarjajo močne impulze. In če ljudje čutijo, da je nekaj res potrebno, bodo šli tudi proti instinktom samoohranitve.

### 2.3. Kako poteka dialog

Dialog poteka v krogu. Vsak udeleženec na kratko predstavi svoj počutje oz. trenutne občutke. Facilitator dialoga predstavi glavne maksime dialoga in pravila, ki dialog usmerjajo. Dialog lahko uvede s primernim odlomkom ali pesmijo. Moderator napove temo dialoga. Lahko pa je dialog tudi brez vnaprej zastavljene teme. Z udarcem na gong prične dialog in ga potem po določenem času tudi konča. Udeleženec se vključi v dialog, ko začuti notranji vzgib. Iz sredine kroga vzame »govorečo palico« (kamen, palico, kristal ...). Govori lahko le tisti, ki v roki drži govorečo palico. Vloga facilitatorja je, da vzdržuje prostor. To pomeni, da je popolnoma prisoten in se kot facilitator fizično vključi le izjemoma. Najbolj očitna naloga je, da dialog zaključi, ko začuti, da je za to pravi čas. Na koncu udeleženci izrazijo svoj občutke in počutje. »Govoreča palica« kroži in tisti, ki jo drži v roki, lahko govori.

Maksime dialoga so naslednje:

- imej radikalno spoštovanje do sogovornika,
- opazuj svoje sodbe,
- zares poslušaj,
- govori iskreno in jedrnato,
- prepoznavaj svoje predpostavke,
- neguj zvedavost in odprtost,
- zavzemi držo učenca, ne vsevedneža,
- opazuj opazovalca,
- sleherni glas v krogu govori o meni.

Nekaj teh maksim položi facilitator v sredino kroga, da vzpodbujajo udeležence.

### 2.4. Kdaj v projektnem vodenju uporabiti dialog

Dialog je lahko primeren način za **soočenje s konfliktno temo** na samem začetku nekega projekta ali pa nekje vmes, ko začne naraščati konfliktnost. Dialog nima konkretnega cilja in ni potrebno ničesar doseči, same smernice pa so tudi postavljene zelo „protikonfliktno“. Skozi dialoški proces se konfliktnost ne samo obrusi, ampak lahko pridemo do pogleda, ki presega posamezna konfliktna razumevanja.

Dialog lahko pomaga odkrivati možnosti ob zelo nejasnih in nedefiniranih elementih ali točkah posameznega projekta. Dialog v takšnem primeru pomeni trenutek, ko presekamo z usmerjeno, a v danem trenutku nekonstruktivno dejavnostjo. Dialoški proces lahko prinese nove vpoglede in globlje razumevanja „zastoja“.

## 3. Odprti prostor

Tehnologija odprtega prostora je pripomoček za skupinsko iskanje rešitev v kompleksni situaciji in morebitnih konfliktnih primerih, ko nimamo že vnaprej pripravljenih rešitev, ko je potrebno hitro reagiranje in je potrebno v proces iskanja vključiti od 5 do 1000 ljudi. V osnovi

je preprosto orodje za delo v formalni ali neformalni organizacijski strukturi. Metodo je opredelil Harisson Owen (1997).

Odpri prostor izhaja iz izkušenj pri iskanju skupnih rešitev v različnih kulturnih okoljih ter preprostega spoznanja, da na večini sestankov, simpozijev in konferenc nastanejo najboljše ideje in rešitve v sproščenih odmorih za osvežitve. V preprostejših kulturnih okoljih lahko neko pleme, sedeč v krogu, najde skupinsko rešitev, ki zadovolji vse člane ali pa brez velikih predhodnih organizacijskih priprav izvede večdnevno praznovanje, ki ga načrtujejo, vodijo in izvajajo vsi člani. Iz antropoloških študij so znani primeri, ko v posameznih plemenih člani tako dolgo razpravljajo, da so na koncu vsi soglasni. Podobno pomenijo odmori trenutke sproščenosti, ko dnevni red pade in ni nikogar, ki bi usmerjal dogajanje. Sproščenost prebudi ustvarjalnost in samoiniciativnost. Sam odpri prostor tej sproščenosti in spontanosti doda nekaj organiziranosti in usmerjenosti, a ravno toliko, da še ne duši ustvarjalnosti in ne zavira prevzemanja odgovornosti.

### 3.1. Kako poteka odpri prostor

V organizaciji/projektni skupini, ki želi rešiti nek problem, skupaj z voditeljem (moderatorjem) odprtega prostora določijo temo oz. problem. Če so odgovori že v naprej znani ali določeni, odpri prostor ne bo deloval. Toda odpri prostor vedno deluje, le ljudje niso vedno zadovoljni z rezultati.

Da bo odpri prostor uspešen, se moramo osredotočiti na resničen organizacijski problem, ki prebujajo predano skrb v vključenih posameznikih. Problem/izziv mora biti jasno definiran in obenem dovolj širok. npr: kako naj podjetje poveča prodajo nekega artikla ali prilagodi poslovanje spremenjeni zakonodaji, kako v lokalni skupnosti zmanjšati stopnjo ogroženosti mladih, izkoriščanje finančnih virov EU. Postavi se logično vprašanje: Kdo naj pride in kako ga pripravimo, da pride? Odgovor je preprost. Tisti, ki je predan. In to je dovolj velik razlog za zagotovitev njegove prisotnosti. Povabiti je torej potrebno vse, ki jih področje zadeva, udeležba pa mora biti prostovoljna.

S povabilom vsem vpletenim in obenem s prostovoljnostjo ter z možnostjo vpliva zagotovimo predanost (strast) in odgovornost. Odpri prostor namreč poganjata ravno ta dva principa. Brez predanosti ni nihče zainteresiran, brez odgovornosti pa nihče ne bo nič naredil. To dvojje mora biti med udeleženci v minimalni meri prisotno že pri njihovi odločitvi za sodelovanje, sam proces pa to v še večji meri razvije. V vabilu ni dnevnega reda, saj dnevni red v prvi fazi procesa sestavijo udeleženci sami.

V začetku se udeleženci posedejo v krogu v primernem prostoru. Moderator primerno vzpodbudno nagovori udeleženci in jih povabi, da na posamezne papirje, ki se nahajajo na sredini kroga, napišejo svoje vprašanje, problem oz. temo, ki jih znotraj obravnavanega področja zanima oz. se jim zdi pomembna. Ko udeleženci izčrpajo vse teme, vsak napiše svoje ime k tisti temi, pri kateri se mu zdi, da bo lahko kaj doprinesel ali se česa naučil. Sledi pogovor v tematskih skupinah, ki se odvija v več

ciklih, odvisnih od dolžine trajanja odprtega prostora. Te cikle sicer okvirno določimo vnaprej, a ni nujno, da udeležence preveč omejujejo. V enem dnevu lahko tako potekajo trije do štirje cikli. Udeležence, še posebej tiste, ki so posamezne teme predlagali, prosimo, da poskrbijo za zapis poročila o pogovoru znotraj skupin. Drugi oz. tretji dan sta namenjena za postavljanje prioritet nalogam in dejavnostim, ki jih med pogovori zaznajo skupine ter postavljanju akcijskega načrta.

Precej enostavno in hkrati učinkovito je **dodati odprtemu prostoru še virtualno komponento**. Zapisi skupin lahko nastajajo v nekem virtualnem (spletnem) okolju npr. v wikiju (najbolj dostopna sta Google Site in googlovi dokumenti). To omogoči takojšnjo dostopnost do gradiva in nadaljevanje odprtega prostora tudi po tem, ko se dogodek v živo konča.

### 3.2. Vloga moderatorja

V klasičnem procesu moderacije je vloga moderatorja zelo velika in pomembna. Sicer se ne spušča v vsebino, a pozorno bdi nad procesom. Vzpodbuja sodelovanje vseh, skrbi za soglasno sprejemanje sklepov in preverja, če neko izjavo ali nalogo vsi enako razumejo.

V odprtem prostoru ima moderator zelo malo nalog, čeprav njegova vloga ni zanemarljiva. Preprosto povedano - vzdržuje prostor in čas. To dobesedno pomeni, da zagotovi primerno pripravljen prostor in skrbi za časovni okvir. V prenesenem pomenu pa pomeni, da ohranja odprtost prostora, vzpodbuja udeležence, da izražajo svoje ideje, izpostavlja zakonitosti, ki omogočajo kvaliteten potek odprtega prostora.

### 3.3. Skrivnost uspešnosti

V osnovi izgleda metoda zelo preprosta in ne vsebuje elementov, ki jih tudi sicer ne bi uporabljali. Upravičeno se vprašamo, zakaj naj bi to sploh uspešno delovalo. Del odgovora, ki smo ga že podali, se skriva v izbrani tematiki, ki prebujajo skrb v posameznikih, v prostovoljni udeležbi ter v možnosti izpostavljanja in pogovora o vseh stvareh, ki se zdijo pomembne. Spontanost procesa in odgovornost posameznika, ki sta tudi ključna za uspeh, pa predstavljajo in izpostavlja štiri načela in zakon tehnologije odprtega prostora, ki jih v samem uvajanju tudi jasno predstavimo.

Štiri načela:

1. Kdorkoli pride, je prava oseba. Ne potrebujemo 100 ljudi, le tiste, ki jim je mar.
2. Karkoli se zgodi, je to edina stvar, ki se je lahko zgodila. V procesu odprtega prostora ni potrebno skrbeti za to, kaj bi se naj ali pa bi se moralo zgoditi.
3. Ko se nekaj začne, je to ravno pravi čas za začetek. Ustvarjalnost nima urnika.
4. Ko je konec, je konec. Ko zmanjka idej, končamo. Ni predpisanega časa za delo.

Zakon dveh nog: Če se znajdeš v situaciji, v kateri ne moreš ničesar prispevati ali se ničesar naučiti, uporabi svoji dve nogi in pojdi na bolj produktivno mesto. Ta zakon je eden izmed ključnih elementov uspešnosti. Temelji na

odgovornosti in predanosti udeležencev in to dvojje tudi vzpodbuja.

### 3.4. Kdaj v projektnem vodenju uporabiti odprti prostor

Odprti prostor najbolj sodi na sam začetek nekega projekta, ko so stvari še zelo nedefinirane in kompleksne in je potrebno vključiti veliko deležnikov. Dober primer uporabe so projekti, ki posegajo v prostor in je potrebno v soustvarjanje vključiti ljudi /prebivalce, ki jih bodo rezultati projekta zadevali.

Odprti prostor lahko omogoči tudi zelo hitro analizo nekega projekta na samem začetku. Na dogodek povabimo vse deležnike, ki jih stvar zadeva. Na ta način pridobimo mnenja širokega kroga ljudi. Skozi samo moderacijo odprtega prostora prepoznamo ključne dejavnike projekta in napravimo tudi njihovo osnovno analizo.

## 4. Teorija U

Pri reševanju kakršnih koli problemov vedno iščemo minule izkušnje. Najbolje in najlažje se tudi učimo iz preteklosti. Če si zamislimo matematični problem, ki nam ga nekdo naloži, bomo hitro v spominu šli skozi teorije in če to ne bo zadoščalo, bomo odprli še kak zvezek ali matematični priročnik.

Na žalost pa najpomembnejši problemi, s katerimi se soočamo, nimajo nobenih minulih izkušenj. Lahko je problem popolnoma nov ali pa je zelo ohlapno definiran, morda rešitev zajema zelo veliko deležnikov. Skratka: v takšni obliki problema še ni bilo. Vsako odkrivanje inovacij sodi v ta sklop problemov. Naslanjanje na minule izkušnje je v takšnih primerih ovira in blokada. Vedno najdemo neko približno enako minulo izkušnjo. Če pri rešitvi problema sledimo le-tej, bomo prišli nekam, kjer smo že bili in to zagotovo ni rešitev našega problema. Zelo nazoren in trivialen primer je zgodnica o potniku na vlak. Ko vlak spelje, potnik ugotovi, da je sedel na napačni vlak. Odpre vrata vagona, skoči dol in seveda začne teči, da ne bi padel. Skozi odprta vrata naslednjega vagona ga sprevodnik potegne na vlak in reče: »Imate pa res srečo, da sem bil tukaj. Sicer bi zamudili vlak.«

Orodje za uspešno reševanje takšnih problemov pa je učenje iz porajajoče se prihodnosti, kot lahko z drugimi besedami rečemo teoriji U. Semena prihodnosti se na nek način kažejo v sedanosti. Kar je za nas prihodnost, je za nekoga drugega že sedanost ali preteklost. Če na nek način stopimo v dialog s takšnimi ljudmi ali pa pripravimo ekskurzijo na takšne kraje, nam to oblikuje veliko odgovorov o naši prihodnosti in posledično o dejanjih, ki jih moramo narediti v sedanosti, da bomo na te izzive prihodnosti lahko odgovarjali.

Teorija U je na nek način povzetek delovanja izjemno uspešnih ljudi in skupin pri reševanju kompleksnih problemov. Teorijo U je povzel Otto Scharmer (2006) v knjigi Theory U in opis same metode v tem prispevku izhaja iz te knjige.

## 4.1. Koraki skozi proces U

Bistvo teorije U je proces U, ki omogoča, da sistematično in poglobljeno vidimo celoto problema in da potem najdemo rešitev, ki tej celoti služi. Preko različnih aktivnosti, ekskurzije na kraje z najvišjim potencialom za nas, pogovorom s ključnimi igralci na področju, intervjuji s ključnimi deležniki ... zaobidemo glasove sodb (GS), strahu (Gst) in cinizma (GC). To troje so tudi največje ovire naše inovativnosti. Vsak od teh glasov nas potegne po bližnjici, ki vodi v kraj, kjer smo že bili. In v tem seveda ni nobene inovativnost.

### Kaj pravzaprav pomenijo ti trije glasovi?

Če npr. v nekem visokotehnološkem podjetju s področja elektronike iščejo možnosti za pocenitev osrednjega modula, se komu zazdi, da bi lahko odstranili ključni čip v modulu. Takoj se pojavi sodba: to je nemogoče, na tem čipu temelji delovanje tega modula. Če posameznik morda premaga ta glas sodb in se mu zdi to vedno bolj verjetna možnost, pa se lahko pojavi strah: saj mi sploh ne bodo verjeli, rekli bodo, da že zopet „bluzim“. In ko bi potem posameznik dejansko predlagal novo rešitev, bi se hitro našel nekdo, ki bi z glasom cinizma rekel: ta pa res ni naredil še ničesar pametnega, tudi to ne bo delovalo.

Ti glasovi se pojavljajo v različnih oblikah. Lahko so lastni glasovi, izrečeni glasovi drugih ljudi ali pa kar kolektivni glas podjetja oz. druge vrste organizacije. Ko prisluhnemo in pritrdimo tem glasovom, nam onemogočijo, da bi jasno videli celoto problema, da bi videli sistem, ki stoji v ozadju našega izziva.

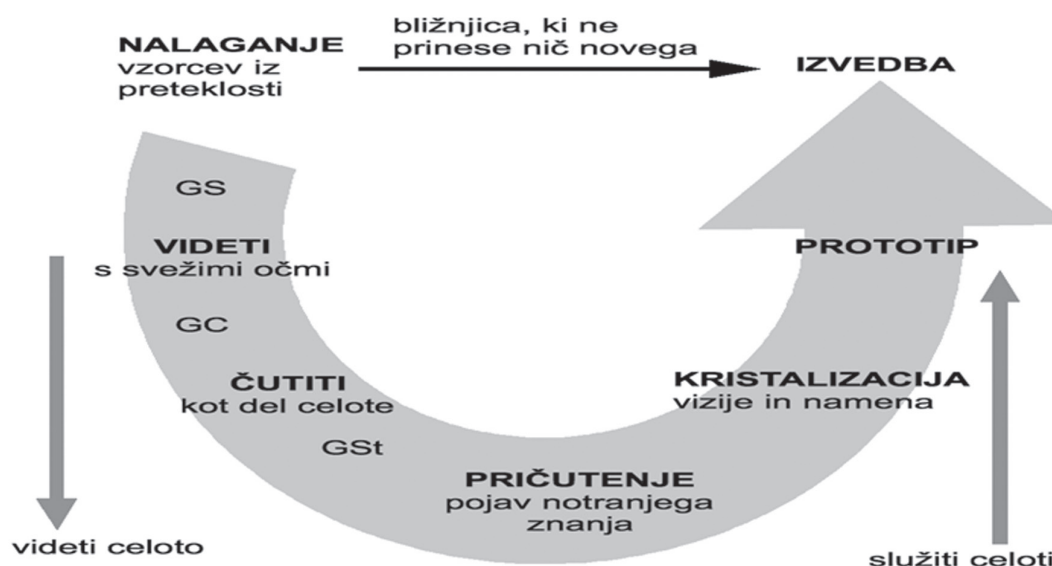
## 4.2. Ekskurzija na kraje z najvišjim potencialom

Različne vaje pomagajo skupini skozi posamezne točke procesa. Kot primer malo podrobneje pogledjmo ekskurzijo na kraje z najvišjim potencialom za organizacijo. Organizacija poišče, kateri so tisti kraji (druga podjetja, ustanove, muzeji, šole ...), ki imajo zanj najvišji potencial na področju trenutnega izziva. Lahko gre za organizacijo podobne vrste ali pa povsem drugačne vrste.

Na ekskurzijo se je potrebno dobro pripraviti. Predvsem pripravimo vprašanja, ki bi jih zastavili odgovornim v skupnosti /podjetju in tistim, ki tam živijo. (Kaj je tisto, kar vas zanima, kaj bi hoteli poglobiti?)

Zelo pomembno je temeljito vrednotenje po obisku. Napravimo ga s pomočjo naslednjega nabora vprašanj:

1. Kaj me je najbolj zadelo? Kaj izstopa?
2. Kaj najbolj preseneča in je nepričakovano?
3. Kaj se me je dotaknilo?
4. Kaj je izvor, ki omogoča temu kraju/organizaciji, da se razvija?
5. Kateri omejitveni faktorji preprečujejo prihodnji razvoj?
6. Kaj smo s premikanjem v in iz tega polja (skupnosti/organizacije) opazili pri sebi?
7. Kaj nas ta kraj lahko nauči o naši prihodnosti?
8. Kaj nam ta kraj lahko pove o naši slepi pegi?



Slika 1: Diagram procesa U

### 4.3. Služiti celoti

Tista najnižje točka U-ja pomeni odmik in prostor tišine, ko se porajajo rešitve, povezane s pogledom na celoto problema. Ko se po U-ju vzpenjamo navzgor, razjasnimo namen in hitro pridemo do prototipov. Pri prototipih nas vodi načelo: »Zgodaj padi, hitro se uči« in še naslednje: »Modrost v vaših rokah je pogosto večja od modrosti v glavi. Roke vedo, kaj je treba narediti.«

### 4.4. Izdelava prototipov

Prototipiranje pomeni predstavljanje idej oz. dela v razvoju, preden je popolnoma razvito. Namen prototipiranja je generiranje povratne informacije od vseh deležnikov. Poudarek je v raziskovanju prihodnosti bolj z delom kot z analizo. Temeljno vodilo je: »Pogosto padi, da bi hitro uspel.«

To ni pilotni projekt. Pilotni projekt mora biti uspešen v nasprotju s prototipom, ki mora maksimizirati učenje.

Prototipiranje je modeliranje ali simulacija trenutnega najboljšega razumevanja, ki vodi do deljenega (skupnega) razumevanja, kar omogoča komunikacijo, še posebej med ljudmi iz različnih panog.

Teorija U je dopolnitev in hkrati protitež matematičnemu logičnemu razmišljanju, ki gradi vzročno posledično verigo. Teorija U pomeni učenje iz porajajoče se prihodnosti. Najbolje se sicer učimo iz preteklosti oz. minulih izkušenj, a večina kompleksnih problemov nima minulih izkušenj in klasična logika nam ne pomaga veliko. Moramo izhajati iz prihodnosti, kot se trenutno poraja. In to nam proces U omogoča.

### 4.5. Kako se lotiti v praksi

Proces U je običajno moderiran proces. Moderator pelje skupino ključnih deležnikov skozi posamezne točke in pripravlja konkretne dejavnosti (kot npr. ekskurzija na kraje z najvišjim potencialom). Moderator mora hitrost prilagajati skupini in kompleksnosti problema. Pri manj

zahtevnih problemih lahko tudi v dveh dneh pridemo do dobrih rezultatov. Kompleksnejši problemi pa zahtevajo vmesno delo v malih skupinah, individualne študije in raziskave, in lahko trajajo tudi nekaj mesecev.

### 4.6. Kdaj v projektne vodenju uporabiti teorijo U

Teorija U je kompleksna metoda in jo je smiselno uporabiti za kompleksne izzive večjih razsežnosti v posamezni ustanovi (povečanje konkurenčnosti podjetja, iskanje novega poslovnega modela...), širšem območju (izboljšanje zdravstvenega sistema v pokrajini, vključevanje staršev za večjo uspešnost regionalnega šolskega sistema). Metoda je uporabna tudi pri razvoju novih izdelkov in storitev, ki odgovarjajo na prepoznane potrebe.

Poglejmo možen primer uporabe. V pokrajini želijo izboljšati učinkovitost zdravstvenega sistema. Na voljo so določena finančna sredstva za ta projekt, ni pa predvideno, kako bi to naredili. Projektna skupina prepozna glavne igralce na tem področju in naredi z njimi poglobljene intervjuje o izzivih tega področja. Te intervjuje analizirajo in pripravijo srečanje za vse deležnike (zdravniki, pacienti, ministrstvo ...). Na tem srečanju predstavijo povzetek intervjujev in odprejo prostor za dialog in iskanje izzivov in rešitev. Projektna skupina tudi prepozna nekaj krajev z najvišjim potencialom za razvoj zdravstvenega sistema in organizirajo ekskurzijo na enega ali dva izmed teh krajev. Pred ekskurzijo se udeleženci temeljito pripravijo in po ekskurziji naredijo vrednotenje. Temu sledi odmik (puščava, samota, čas, ko se ne ukvarjajo s problemom), v katerem se poraja notranje znanje. V tem odmiku in po koncu odmika, se oblikuje vizija oz. podoba stanja, ki jo želimo za zdravstveni sistem v pokrajini. Med trenutnim stanjem in želenim stanjem obstaja napetost, ki razjasni namen, kaj pravzaprav želimo. Iz tega projektna skupina oblikuje prototip. Prototip predstavi ključnim deležnikom. Ti predlagajo spremembe in/oz. potrdijo določene elemente. Projektna skupina izboljšan prototip preizkusi v praksi, se uči z delom in prototip izboljšuje.

## 5. Sklep

Prikazane moderacijske metode predstavljajo priložnost za širok pogled na izzive, ki jih rešujemo s projektnim vodenjem. Ta široki pogled lahko prispeva k večji uspešnosti posameznih projektov.

Trije predstavljeni načini moderacije pomenijo možnost predvsem vsebinskega poglobljanja projekta. Prispevajo pa lahko tudi k uspešnejšemu vključevanju deležnikov in s tem k večji trajnosti izvedenih projektov

Dialog omogoča poglobljeno razumevanje izzivov in mehčanje konfliktnih situacij. Odprti prostor kot lijak zajame široki tok idej velikega števila tistih, ki jih izziv zadeva, in to počasi pelje h konvergentnim rešitvam. Sam sem odprti prostor uporabil kot osnovo projekta strateškega načrtovanja v organizaciji, ki sem jo vodil na začetku svojega mandata. Na odprti prostor so bili povabljeni vsi deležniki. Tako so tudi preko same metode lahko občutili odprtost za soustvarjanje. Metoda pa je tudi vsebinsko dala pester nabor tem, ki smo jih vključili v nadaljevanje strateškega načrta.

Teorija U pa je celovit proces, ki omogoča videti celoto in pripelje proces do konkretnih prototipov, ki s sprotnim izboljšanjem vedno bolj služijo tej celoti.

## Viri in literatura

[1] Adizes, I. (1996). *Obvladovanje sprememb*, Gospodarski vestnik. Ljubljana, Slovenija.

[2] Justice, T., Jamieson, D. (2006). *The Facilitator's Fieldbook*, AMACON, New York, ZDA.

[3] Bohm, D. (2004). *On Dialogue*, Routhledga Clasics, New York, ZDA.

[4] Owen, Harrison (1997). *Open Space Technology: A user's Guide*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, ZDA.

[5] Scharmer, C., O. (2007). *Theory U. Leading from the Future as it Emerges*. SOL. Cambridge, ZDA.

---

**Danilo Kozoderc** je univ. dipl. inž. el. in prof. sociologije ter filozofije. Usposabljal se je še iz obvladovanja sprememb, coachinga in menedžmenta e-izobraževanj. Pripravil in vodil je več usposabljanj s področja vzpodbujanja sodelovanja, strateškega načrtovanja in inovativnosti. Moderiral je več mednarodnih in domačih dogodkov; med drugim tudi večdnevni poletni tabor Evropske organizacije za kakovost (EOQ). Nekaj let je vodil projekt beleženje in vrednotenja neformalnega in priložnostnega učenja Nefiks, več let pa je pri Slovenskih skavtinjah in skavtih (ZSKSS) vodil različne večje projekte in eno obdobje tudi celotno organizacijo.

## Agilno obvladovanje projektov

Marko Nemec-Pečjak

CSPM

e-pošta: marko.nemec@telemach.net

### Povzetek

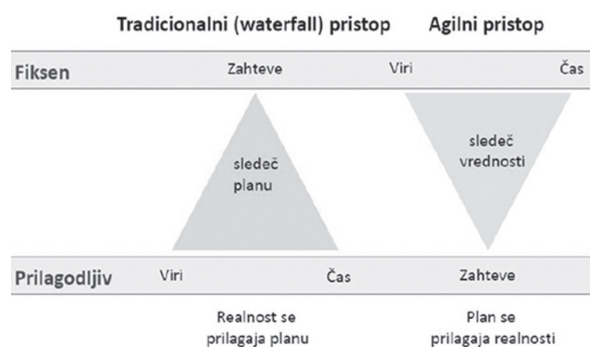
Agilen način obvladovanja projektov se je razvil iz potrebe, kako pri vsaki aktivnosti čim bolj slediti namenskim ciljem naročnika. Ta način imenujemo »agilen«, ker je sposoben hitro in učinkovito reagirati na naročnikove spremembe namenskih ciljev ali potreb. Prav zato so se razvile metodologije agilnega obvladovanja projektov predvsem za projekte s področja računalništva in informatike, vendar so sedaj že znane izkušnje učinkovite uporabe teh metod tudi na drugih področjih. Pojem PM 2.0 (projektni management 2.0) nam je poznan le nekaj zadnjih let. Razvoj tehnologije za podporo virtualnih projektov pa je tesno vezan na novejšie metodologije obvladovanja projektov, med njimi seveda bo vedno bolj pomembno agilno obvladovanje projektov (agilni projektni management). V prispevku so poleg opredelitev metodologij agilnega obvladovanja projektov osvetljene povezave z metodologijami IMPA in PMI ter izziv za naše združenje ZPM o odnosu do Slovenskega združenja agilnega obvladovanja projektov. (Skram.si).

**Ključne besede:** agilni projektni management, projektni management 2.0

## 1. Opredelitve agilnega obvladovanja projektov

Osnove agilnega obvladovanja projektov (predvsem projektov s področja informacijskih sistemov) je postavila skupina sedemnajstih *gurujev*, poznanih s področja *lahkih* (vitkih) metodologij razvoja informacijskih sistemov (*Adaptive SoftwareDevelopment, XP-Extreme Programming, Feature-Driven Development, Crystal, Scrum, DynamicSystem Development Method* idr.), ki je leta 2001 ustanovila zvezo *Agile Alliance* [1]. Skupini ni uspelo izdelati poenotene »lahke« metodologije (ULM Unified Light Methodology), določili pa so trend razvoja agilnih metodologij in združenje je zraslo s svojim načinom mreženja v velikansko množico sodelujočih, ki ima tudi bazo gruče »agilnih« projektov. O pojavu gruč agilnih projektov sem poročal v svojem prispevku na Projektnem forumu ZPM 2011 [2]).

Osnovna razlika med tradicionalnim pristopom obvladovanja projektov (znanim kot »waterfall«, oziroma slapovni pristop) in agilnim pristopom je simbolično prikazana na sliki 1.



Slika 1: Primerjava med tradicionalnim in agilnim pristopom [3]

Agilen način obvladovanja projektov se je razvil predvsem iz potrebe, kako pri vsaki aktivnosti čim bolj slediti namenskim ciljem naročnika. Ta način imenujemo »agilen«, ker je sposoben hitro in učinkovito reagirati na naročnikove spremembe namenskih ciljev ali potreb. Če karikiramo – agilni pristop omogoča obvladovanje sprememb – »edinih stalnic«, vse drugo se spreminja.

V nadaljevanju navajam manifest agilnosti [1]:

1. *Sodelujoči in njihova komunikacija so pomembnejši kot sam proces in orodja.*
2. *Delujoči dosežek (programska oprema) je pomembnejša kot popolna dokumentacija.*
3. *Vključevanje (sodelovanje) uporabnika je pomembnejše kot pogodbeno pogajanje.*
4. *Upoštevanje potrebnih sprememb je pomembnejše od sledenja planu.*

Komentar manifesta [4] nam pojasnjuje podstat agilnega pristopa:

1. Prva točka manifesta izhaja iz mnenja, da se je potrebno v večji meri posvetiti posameznikom v projektne timu, njihovem znanju in tudi željam. Toga porazdelitev vlog, ki jih proces določa, med člane projekta ni smiselna, če nimamo ustreznih ljudi, ki bi te vloge uspešno opravljali. Poleg upoštevanja posameznikov načelo poudarja pomen sporazumevanja. **Dobra komunikacija je ključna** za uspešnost projekta. Boljše rezultate dosežemo, če sta komunikacija in sodelovanje članov projekta dobra, pa čeprav se ne držijo nobenega predpisanega procesa, kot pa v primeru, ko je proces predpisan, komunikacija pa slaba.
2. **Delujoči projektne dosežek.** Računalniški program, npr., je največ, kar lahko končni uporabnik dobi. Dokumentirane zahteve, model statičnih elementov sistema, model interakcij in druga dokumentacija o



problemski domeni in samem sistemu so vsekakor koristni, vendar vseeno sekundarnega pomena. Naročnik ne bo zadovoljen s kupom dokumentacije, če ne bo najprej videl delujočega sistema. Ena večjih kritik *slapovnega* procesa je ravno v tem, da naročnik praktično vse do konca projekta čaka na sleherni komponento izdelka.

3. Posebna pozornost posvečena **odnosu med naročnikom in izvajalcem**. Ta je v mnogih primerih preveč formalen in strog. Za uspešnost projekta je ključnega pomena, da se naročnik in izvajalec dobro ujameta. Poleg tega naročnik najbolje ve, kaj potrebuje, čeprav tega pogosto ne zna razložiti. V agilno usmerjenih metodologijah je zato vloga naročnika (oziroma uporabnika) postavljena na pomembno mesto.
4. **Spremembe** so eden od razlogov, ki ga pogosto povezujemo z neuspešnimi projekti. Številni avtorji ugotavljajo pomen obvladovanja sprememb in temu sledijo tudi moderne metodologije. Dinamika poslovnih okolij botruje številnim spremembam, zato je naivno pričakovati, da bomo lahko v začetnih fazah projekta zajeli vse zahteve. Projektni plani so koristen element, vendar morajo omogočati spremembe, vsaj v smislu preureditve prioritet znotraj dogovorjenega okvirja. Poudariti velja, da je planiranje in sledenje planu koristno, vendar le do stanja, ko se to ne razlikuje preveč od dejanskega. Najslabše je slediti planu, ki je zastarel.

Oglejmo si še načela agilnosti [1]:

1. Najvišja prioriteta je zadovoljiti naročnika z zgodnjim in s stalnim dostavljanjem programske opreme, ki ima svojo težo in vrednost.
2. Spremembe v specifikacijah so dobrodošle tudi v poznih fazah projekta.
3. Potrebno je pogosto dostavljati delujoče različice projektne izdelka. Čim pogosteje, tem bolje.
4. Interakcija vseh zainteresiranih pri projektu: vodstva, uporabnikov, razvojnega tima itd.
5. Bistvo projekta je zgraditi tim motiviranih sodelujočih. Ti morajo biti deležni primerne podpore in zaupanja.
6. Najboljši način izmenjave informacij je v živo, s formalnimi in neformalnimi srečanji.
7. Najboljše merilo napredovanja projekta je delujoča programska oprema.
8. Potrebno je zagotavljanje trajnostnega razvoja.
9. Mera napredka naj bi bila stalna, skozi celoten projekt.
10. Poseben poudarek velja dobremu načrtovanju.
11. Razvojni tim naj si delo organizira sam.
12. Razvojni tim se mora sestajati v rednih časovnih presledkih in ocenjevati, kako se lahko proces dela izboljša.

## 2. Metodologije agilnega obvladovanja projektov

Naj samo naštejemo nekatere metodologije:

- XP (Extreme Programming) - Ekstremno programiranje,
- AM (Agile Modelling) - Agilno modeliranje,
- DSDM (Dynamic System Development Method) - Metoda razvoja dinamičnih sistemov,
- FDD (Feature-Driven Development) - Na funkcionalnosti osredotočeni razvoj,
- SCRUM (Scrum [5], [6]) – SKRAM,
- CRYSTAL (Crystal clear methodology [7]) - »Kristalno čista metodologija«.

Od vseh metod(ologij) agilnega obvladovanja projektov je najpogosteje v uporabi **Scrum**. Ime je ta metodologija dobila zaradi primerjave z istoimensko formacijo igralcev pri rugbyju že leta 1993. Strokovno obdelavo v knjigi pa je metodologija dočakala šele leta 2001 [8]. Posrečeno fonetično slovensko poimenovanje SKRAM je metodi dalo slovensko združenje Skram.si [9]. Projekti SCRUM so navadno v zasnovi razdeljeni v mesečne iteracije (imenujejo se »sprint« ali cikel). Na začetku cikla projektni tim določi obseg dela, ki ga lahko opravi v danem intervalu. Naloge se določijo po prioritetenem seznamu (Product backlog) ali seznamu zahtev. Tim sledi delu s kratkimi jutranjimi sestanki ali dnevnimi cikli (Daily Scrum). Pregled Scruma je razdeljen v pregled Scrum vlog, časovnih okvirjev ter Scrum dosežkov. Scrum tim je oblikovan tako, da doseže kar največjo fleksibilnost in produktivnost. Zato je potrebno, da je samo-organiziran, da se člani tima ne razporejajo po funkcionalnih področjih, in da delo poteka v iteracijah. Običajno imamo tri vloge glede na odgovornosti in naloge, ki jih posamezniki opravljajo: skrbnik metodologije (Scrum Master) je odgovoren za nemoten tek razvoja, skrbnik izdelka (Product Owner) skrbi za čim večjo vrednost izdelka za naročnika, razvojna skupina (Team) je zadolžena za implementacijo.

## 3. Primeri iz prakse agilnega obvladovanja projektov

### 3.1. Prenova tovarne v Eisenachu [10]

Lep primer, da Scrum metodo lahko uporabljajo tudi v drugih panogah, je danes že »klasičen« projekt preobrazbe Wartburgove tovarne v moderno Opelovo tovarno leta 1991.

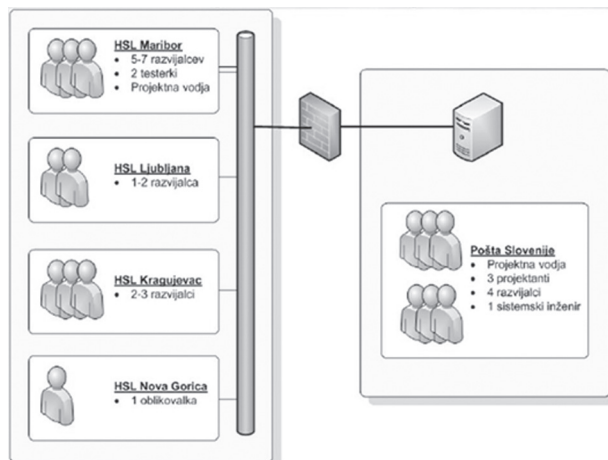


Slika 2: Montaža vozil Opel v tovarni v Eisenachu [10]

V koncernu Opel so združitev Nemčij dobro izkoristili z nakupom propadajoče Wartburgove tovarne v Eisenachu. Vodstvo je postavilo cilje prenove: V najkrajšem možnem času prenoviti tovarno za montažo vozil Opel in organizirati njihovo prodajo v nekdanji Vzhodni Nemčiji. Seveda je bilo potrebno uporabiti čim več obstoječe opreme in selekcionirati ter prešolati obstoječi kader za delo v novih pogojih. Podobne projekte so že izvajali, pri čemer je imel projektni tim 30 do 50 članov. Nastal pa je problem, saj nihče od vabljenih strokovnjakov ni želel dalj časa bivati v (bivši) Vzhodni Nemčiji. Tako je nazadnje projekt uspešno izvedel le »vitki«, 5-članski tim. Vodja projekta sploh ni bil formalno imenovan. Dnevno so se sestajali na jutranjih sestankih in mesečno določevali obseg projekta glede na ugotovljeno stanje opreme in kadrov. V nekaj mesecih je bila proizvodnja na novo avtomatizirana. Vrednost celotne naložbe pa je bila kar 1.000.000.000 nemških mark. Že leta 1992 so prej apatični delavci dosegali na prenovljenih proizvodnih linijah visoko produktivnost. Iz prejšnje letne proizvodnje 60.000 wartburgov je bil nov dosežek 160.000 Opel vektor in aster. Opel Eisenach je tako postala najproduktivnejša avtomobilska tovarna v Evropi (60 avtomobilov na delavca letno!).

### 3.2. Agilni pristop pri razvoju nove generacije UPO [11]

Razvoj prenovljenega informacijskega sistema Pošte Slovenije (SW + HW) je bil najboljši projekt, predstavljen na 2. poslovni informacijski konferenci marca 2009 v Ljubljani. Agilne projektne skupine predstavljenega projekta so sestavljali sodelavci izvajalca Hermes Softlab in naročnika Pošte Slovenije (gl. slika 3).



Slika 3: Projektne skupine [11]

Namesto tradicionalnega razvojnega cikla so se odločili za agilni pristop. Med izvajalci in sodelavci naročnika so vzpostavili izredno dobro komunikacijo: telefonsko komuniciranje večkrat dnevno, dnevni sestanki, nejasnosti so reševali v roku nekaj ur, interne jutranje konference (stand-up meetings) pri izvajalcu. Izvedljive različice (builds) so bile na voljo dnevno. Javljanje sprememb in napak je bilo enotno. Dosežki v enem letu: 950.000 vrstic kode, 370 tabel, 2.000 shranjenih procedur, 250 mask, 200

različnih izpisov. Večina objektivnih ciljev je bila dosežena že po enem letu. Namenski cilj je bil dosežen.

### 3.3. Usposabljanje študentov FRI za uporabo metode SCRUM [12]

Zanimivo študijo, kako začetniki osvajajo prakso metode Scrum, je prof. Mahnič [12] predstavil na Dnevih slovenske informatike aprila 2011 v Portorožu [13]. Količinsko je analiziral dosežke 52-ih študentov, razdeljenih v 13 timov, ki so delali na razvoju (skoraj) realnega projekta po metodi Scrum. Rezultati študije tega primera so poučno prikazani na sliki 4. V treh iteracijah (Scrum sprints), trikrat po tri tedne, se je lepo zmanjševalo število dejanskih ur dela na točko hitrosti razvoja.

ds dnevi slovenske informatike						
"Nove razmere in priložnosti v informatiki kot posledica družbenih sprememb"						
Rezultati študije primera						
Iteracija (Sprint)		Hitrost razvoja (v točkah)		Realizacija plana (v %)	Vloženo delo (v urah)	Število ur dela za eno točko
		Planirana	Dejanska			
1	Povprečje	26,19	11,00	42,00	138,63	27,86
	Mediana	25,00	8,00	35,71	132,70	15,88
2	Povprečje	34,38	25,65	75,18	158,42	6,85
	Mediana	35,50	23,00	68,66	155,00	6,09
3	Povprečje	26,23	23,92	91,80	115,53	4,94
	Mediana	25,50	23,50	95,83	111,00	4,83

Slika 4: Rezultati študije primera [12]

### 4. Združenja za agilno obvladovanje projektov

Mednarodno združenje Agile Alliance [1] od leta 2001 naprej z izredno rastjo mreženja predstavlja metode agilnega obvladovanja projektov in združuje množico uporabnikov teh metod. Specializirano združenje Scrum Alliance [5] pa združuje predvsem izvajalce informacijsko-komunikacijskih projektov po metodi SCRUM. Slovensko Scrum združenje Skram.si [9] ima po dobrem letu delovanja že precej več članov, kot jih ima ZPM.

Zanimiv je odnos mednarodnih krovnih organizacij projektnega menedžmenta do novih agilnih pristopov obvladovanja projektov. Mednarodno združenje PMI sodeluje z Agile Alliance in je že vzpostavilo certificiranje strokovnjakov za agilne metode. Zanimiva bo nova izdaja PMBOK 2012, ki bo vsebovala tudi principe agilnega obvladovanja projektov. PMI nudi svojemu članstvu veliko možnosti izobraževanja o agilnem obvladovanju projektov. Naj omenim le mednarodni seminar THE AGILE PMP, ki se je odvijal 14.-15. maj 2012 v Zagrebu [14]. Tudi slovenski PMI Chapter ne zaostaja za svojim krovnim združenjem. V Glasilu Združenja PMI Slovenija [15] lahko veliko preberete o tesnem sodelovanju s slovenskim Scrum združenjem Skram.si.

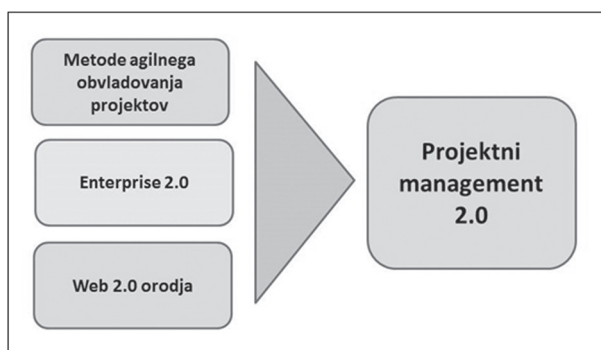
O odnosu našega krovnega združenja IPMA do agilnega obvladovanja projektov mi ni dosti znanega.

Naključno brskanje po spletu mi je dalo za iskani ključ le eno uporabno referenco [16], iz katere lahko sklepam, da se nekateri mlajši člani IPME trudijo organizirati izobraževanje tudi s področja agilnega obvladovanja projektov – podobno kot »konkurenčni« PMI.

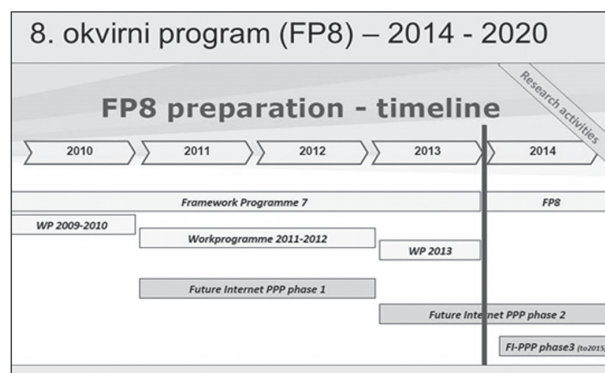
## 5. Projektni management 2.0

Opredelitve »projektnega managementa 2.0« najdete že na spletnih enciklopedijah, npr. v Wikipediji [17]. Osnovne sestavine tega pojma so simbolično prikazane na sliki 5:

1. **Metode agilnega obvladovanja projektov** so pomemben del. Opredelitve za prvo pomoč boste našli na spletu v članku »The Agile Origins of Project Management 2.0« [18, 19].
2. **Enterprise 2.0** zajema uporabo porajajočih se platform družabnega programja znotraj podjetij, med podjetji ali med podjetji in njihovimi partnerji ali strankami [20].
3. **Web 2.0 orodja** so tista spletna orodja, ki nam omogočajo »mreženje mrež« in virtualne projekte. O tem sem pisal že leta 2002 [21], ko se o virtualnih projektih pri nas še ni kaj dosti pisalo. Na ZPM Forumu 2011 pa sem v prispevku [2] opozoril na priprave evropskega okvirnega programa FP8, ki se je začel oblikovati leta 2011 (slika 6). V okviru programa FP8 se nadaljuje izvajanje izredno pomembnega programa projektov »Bodoči evropski internet« (FI-PPP). Ker je za še večji razmah podpore virtualnim projektom tako pomemben, in ker gre pri samem programu za gručo projektov (z virtualno podporo), navajam nekaj podrobnosti. Okvirni plan FI-PPP je prikazan na sliki 6 in je vreden 600 milijonov evrov. Sredstva bodo pridobljena na osnovi javno-zasebnega partnerstva (FI-PPP = *Future Internet-Public Private Partnership*), ki bo podprlo inovacije v Evropi ter podjetjem in javnemu sektorju pomagalo razviti internetne rešitve, ki bodo zmožne obdelovati eksponentno povečane spletne podatke. Program je usmerjen v osem področij, na katerih bi ta podatkovna evolucija lahko spodbudila inovacije in nastanek novih delovnih mest v panogah mobilnih tehnologij in programske opreme ter v storitvenem sektorju.



Slika 5: Sestavine »projektnega managementa 2.0«



Slika 6: Osmi okvirni program FP8 (vir: <http://ec.europa.eu/fol>, mar. 2011)

## 6. Zaključki

- Agilne metode obvladovanja projektov in »projektni management 2.0« so že stvarnost – v svetu, Evropi in tudi v Sloveniji.
- Na ZPM Forumu 2012 v Zrečah sem nekoliko pokritiziral naše strokovno združenje: »ZPM je sicer zamudil priložnost, da pridobi v svoje članstvo tiste, ki delajo predvsem na informacijsko-komunikacijskih projektih in uporabljajo metode agilnega obvladovanja projektov. Vsekakor pa ZPM (po zgledu slovenskega PMI združenja) še vedno lahko organizira tovrstno izobraževanje in vsaj kakšno srečanje s predstavniki slovenskega združenja Skram.si.« [22]
- Čas bi že bil, da se v četrti različici Strukture kompetenc projektnega managementa (*IPMA Competence Baseline*), ki se pripravlja, končno pojavi tudi pojem »projektni management 2.0« (PM 2.0) in agilne metode, ki so vezane na PM 2.0. Za letošnji IPMA kongres v Dubrovniku pa je najavljenih kar nekaj prispevkov o agilnem obvladovanju projektov.

## Viri in literatura

- [1] AGILE ALLIANCE (2012) – *The Agile Manifesto - članek na spletu – dosegljivo na: <http://www.agilealliance.org/the-alliance/the-agile-manifesto/> 1. jan. 2012*
- [2] NEMEC (2011) Pečjak M.; *Obvladujemo gruče projektov?*; ZPM Projektni forum 2011; 11. – 13. maj 2011, Portorož, str. 150-158; ISBN 9789616597081
- [3] SLIGER (2011) Consulting Inc. – dosegljivo na: <http://www.sligerconsulting.com/> 3. dec. 2011
- [4] BAJEC (2012) M., Krisper M.; *Agilne metodologije razvoja informacijskih sistemov - članek na spletu (15. feb. 2012) – dosegljivo na: <http://bajecm.fri.uni-lj.si/CRP2001/Clanki/Agilne%20Metodologije%20Razvoja%20IS.pdf>*
- [5] SCRUM ALLIANCE (2010) - dosegljivo na: [www.scrumalliance.org/](http://www.scrumalliance.org/) 15. mar. 2010
- [6] SCRUM (2010) *Is an Innovative Approach to Getting Work Done – dosegljivo na: [http://www.scrumalliance.org/pages/what\\_is\\_scrum](http://www.scrumalliance.org/pages/what_is_scrum) 15. mar. 2010*
- [7] CRYSTAL (2012) *Clear Methodology; dosegljivo na: <http://www.agilekiwi.com/other/agile/crystal-clear-methodology/> 15.2.2012*

- [8] SCHWABER (2010) K., Sutherland J.; *The Scrum Guide: the official rulebook* – dosegljivo na: <http://www.scrum.org/> 15. mar. 2010
- [9] SKRAM.SI (2012); Slovensko Scrum združenje – dostopno na: <http://twitter.com/#!/skrams> 5. mar. 2012
- [10] ADAM OPEL AG (2011)- *Company History* - članek na spletu (15. maj. 2011) – dosegljivo na: <http://www.fundinguniverse.com/company-histories/Adam-Opel-AG-company-History.html>
- [11] MURKOVIČ (2011) Žigart D.; *Agilni pristop pri razvoju nove generacije UPO* - članek: [http://local.comtrade.com/SiteAssets/Download/Si/Dogodki/PIK\\_Murkovic-Zigart\\_Sostaric.pdf](http://local.comtrade.com/SiteAssets/Download/Si/Dogodki/PIK_Murkovic-Zigart_Sostaric.pdf) 1. 3. 2011
- [12] MAHNIČ (2011) V.; *Problemi in rešitve pri uvajanju metode Scrum v proces razvoja programske opreme* – predstavitev na spletu – dosegljivo na: [http://www.dsi2011.si/upload/predstavitev/Vodenje%20projektov/Mahnic\\_Viljan.pdf](http://www.dsi2011.si/upload/predstavitev/Vodenje%20projektov/Mahnic_Viljan.pdf) 15. jun. 2011
- [13] DNEVI (2011) slovenske informatike 2011 (18. konferenca 18. – 20. apr. 2011 v Portorožu) – dostopno na: <http://www.dsi2011.si/> 15. jun. 2011
- [14] THE AGILE PMP (2012), mednarodni seminar 14.-15. maj 2012; Zagreb napoved dogodka na spletu – dosegljivo na: <http://www.pmi-slo.org/> PMI/PMI.nsf?OpenDatabase 15. april 2012
- [15] GLASILO (2012) Združenja PMI Slovenije – dostopno na: <http://www.pmislo.org/> PMI/PMI.nsf?OpenDatabase 15. mar. 2012
- [16] CV JESPER (2012) Garde Schreiner – dostopno na: <http://ipma.ch/education/adv-courses/bouquet/course-a/cv-jesper-garde-schreiner/> 15. mar. 2012
- [17] PROJECT MANAGEMENT 2.0 (2012) - članek na spletu – dosegljivo na: [http://en.wikipedia.org/wiki/Project\\_management\\_2.0](http://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_2.0) 15. mar. 2012
- [18] PROJECT MANAGEMENT 2.0 (2010); *The Agile Origins of Project Management 2.0* (1. dec. 2010) – dostopno na: <http://www.wrike.com/projectmanagement/09/02/2009/The-Agile-Origins-of-Project-Management-2-0>
- [19] ANDREW (2006) McCafee Blog (2006) blog – dosegljivo na: <http://andrewmcafee.org/> 15. dec. 2010
- [20] THE AGILE (2011) *Origins of Project Management 2.0*: blog – dosegljivo na: <http://www.wrike.com/projectmanagement/09/02/2009/The-Agile-Origins-of-Project-Management-2-0> 18. dec. 2011
- [21] NEMEC (2002) Pečjak M. (2002); *Virtualni projekti; Izbrana poglavja iz projektnega managementa : Zbornik prispevkov posvečenih Antonu Haucu ob njegovem jubileju - 10. letnici vodenja Slovenskega združenja za projektne management, ZPM Ljubljana 2002; ISBN 9619016068*
- [22] NEMEC (2012) Pečjak M.; *Agilno obvladovanje projektov; ZPM Projektne forum 2012; 16. – 17. maj 2012, Zreče, str. 204-215; ISBN 9789616597104*

---

**Marko Nemeč Pečjak**, CSPM, je diplomiral 1968 na Fakulteti za strojništvo Univerze v Ljubljani. 2007 je pridobil certifikat za preverjanje NPK Vodja projekta. 2010 je bil imenovan za predavatelja VSŠ za predmet Projektne vodenje v programu Ekonomist. Po diplomi 1968 je delal kot projektant v Metalni. V GIP Obnovi in Gradisu je bil direktor službe za AOP. Deset let je deloval kot samostojni svetovalec. Od 1997 do nov. 2006 (upokojitev) je bil vodja projektne pisarne v Elektro Slovenija d. o. o. Ima 45 let izkušenj iz projektnega menedžmenta, posebej še iz projektne informacijske podpore. Je izvajalec številnih seminarjev za informacijsko podporo obvladovanja projektov. Sedaj je predavatelj projektnega vodenja v MIŠKA d. o. o. in v MUCH d. o. o. Bibliografija je razvidna iz COBISS-a (šifra raziskovalca 04212).

# POROČILO S PROJEKTNEGA FORUMA 2013

Tanja Arh, Andrej Kerin

Tradicionalni osrednji dogodek Slovenskega združenja za projektni management (ZPM) – Projektni forum – je letos potekal 20. in 21. maja 2013 na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani. Novost letošnjega foruma je bila sodelovanje z GZS – Zbornico osrednje slovenske regije, s čimer smo naš tradicionalni dogodek povezali s prireditvijo **Izzivi gospodarskega razvoja** s podnaslovom **Inovativni projektni management**. V obsežnem zborniku celotne prireditve je projektni forum s svojimi referati zajemal namreč kar levji delež treh četrtin. Skupen nastop je omogočil tudi obiskovalcem drugih dogodkov in razstave, da so prisluhnili ključnim predavanjem, poleg tega pa je projektni forum s tem sodelovanjem pokukal v svet tistih, ki doslej niso bili naši udeleženci.

Dogodek Izzivi gospodarskega razvoja je potekal letos že šestič kot dvodnevni dogodek, ki je poleg tradicionalnega Projektnega foruma vključeval tudi:

- razstavo nagrajenih inovacij ([www.ozljubljana.si](http://www.ozljubljana.si)),
- iskrive ideje mladih in predstavitev rezultatov razpisa INATRI (ideja, invencija, inovacija), pri čemer že drugo leto zapored sodelujejo tudi naši mladi projektni menedžerji,
- mednarodni simpozij “Znanje, tehnologije, inovacije – ne brez žensk” (21. 5. 2013) (Svet za inovativnost žensk),
- podelitev nagrad najuspešnejšim.

Pred uradnim pričetkom foruma so potekala brezplačna predavanja za zgodnje ptice - udeležence foruma - kjer je **Marko Nemeč Pečjak** pripravil predavanje z naslovom Iz zgodovine slovenskih inovativnih projektov. Predavanja so bila glede na zgodnjo jutranjo uro sicer slabše obiskana, a glede na odziv slušateljev zelo zanimiva. Sledila je uradna otvoritev celotnega dogodka Izzivi gospodarskega razvoja s pozdravnim nagovorom predsednice GZS Zbornice osrednjeslovenske regije **Marte Turk**. Udeležence so pozdravili tudi **Boštjan Skalar**, v. d. direktorja Javne agencije SPIRIT, **Edgarda Fiorini**, predsednica Confartigianato Imprese Friuli Venezia Giulia, **Emil Marinšek**, inovator, nagrajenec GZS za gospodarske dosežke 2012, Maremico, d. o. o. Sledil je ogled razstavljenih inovacij.

Nato so sledila plenarna predavanja odprta za širši krog poslušalcev. Po uvodnem nagovoru **mag. Andreja Kerina**, predsednika ZPM, je sledilo je predavanje **prof. dr. Braneta Semoliča** z naslovom Projekti sodobnega inovacijskega okolja. Prav hiter tehnološki razvoj informacijskih in drugih orodij namreč omogoča nove pristope pri izvajanju projektov. Drugi plenarni govornik je bil **prof. dr. Jaro Berce**, profesor na ljubljanski fakulteti za družbene vede. Svojo predstavitev je poimenoval Vodenje z vrednotami. Njegovo predavanje je temeljilo na Wing Chun filozofiji in se navezuje na osebno rast, ki je potrebna, da posameznik postane pravi vodja. Vodenje z vrednotami izhaja iz človeškega vedenja, ki presega »kulturne šume« - te, ki nas obdajajo, in običajno psihično in podzavestno vplivajo na naše vrednote, etiko in moralo. Tretji plenarni govornik je bil **prof. dr. Roberto Biloslavo** s prispevkom O inovativnosti v poslovnih procesih in modelih (Know us). Četrty plenarni govornik je bil **Aleksander Schmidt** s predavanjem: HRM - Učinkovit način za povečanje ostanka dohodka, brez dodatnih investicij.

Prvi dan foruma je potekala še okrogla miza na temo Razvoj Slovenije in projekti. Gosti okrogle mize so bili: **dr. Zvone Žigon** iz Urada Vlade Republike Slovenije za Slovence v zamejstvu in po svetu, **mag. Mateja Rudolf**, direktorica podjetja RR & CO., d. o. o., Knowledge Centre, **Martin Jezeršek**, direktor iz Hiše kulinarike Jezeršek, in **Fatos Drejta**, direktor projektne pisarne podjetja Si.mobil, d. d. Z njimi se je pogovarjal **dr. Igor Vrečko**, član IO ZPM in podpredsednik ZPM.

Že prvi dan so izbrani udeleženci predstavili svoje prispevke v okviru štirih tematskih sklopov. Prvi tematski sklop smo poimenovali Strategija razvoja podjetij in Slovenije in je, kot pove že naslov, bil namenjen prispevkom o projektih, ki so povezani neposredno z razvojem Slovenije. V ta sklop smo uvrstili tri prispevke. **Mag. Stane Berce** je slikovito prikazal nujno preobrazbo spremljanja najzahtevnejših projektov s petdimenzijsko 5D informacijsko podporo, znano tudi po imenu BIM (Building Information Modelling), ki v razvitejših okoljih dosega presenetljivo hiter razmah. **Andrej Šumer** nam je predstavil strateško načrtovanje razvoja turizma na turistično nerazvitih območjih v Sloveniji, **dr. Igor Vrečko** pa je predstavil prispevek z naslovom Inovativnost

– strateška dinamičnost – projektna usmerjenost: soodvisne in medsebojno povezane vrline uspešnih podjetij.

V drugem tematskem sklopu z naslovom Inovativni projekti in pristopi k obvladovanju projektov smo predstavili projekte, ki se osredotočajo na pomen inovacij v projektne menedžmentu. V tem kontekstu smo govorili o treh temah, ki se nanašajo na inovativnost: o inovativnih pristopih menedžmenta projektov (novih metodah, tehnikah ...), povezanih z razvojem stroke PM, o učinkovitem udeležanju inovacij s projekti in o spodbujanju inovativnosti v sklopu projektov (inovativnosti v fazi planiranja, inovativnosti pri zasnovi in razvoju izdelkov, uporabi tehnik spodbujanja inovativnosti, spodbujanju kritičnosti do idej sodelavcev z namenom iskanja še boljših rešitev). Prispevke v tem sklopu so predstavili:

- **Andrej Jerman Blažič, dr. Tanja Arh:** Resne poslovne igre: nov pristop k učenju projektne menedžmenta.
- **Mladen Savić:** Sodobni pristopi k projektne vodenju z uporabo IT rešitve v oblaku in temelji za tovrstno rešitev.
- **Miloš Jovanović, Slađana Gajić, Todorović Vladimir, Pavle Sekeruš, Bojan Lalić:** PMO as a driver of organizational change.
- **Neda Bogdanović Golić:** Projektne pisarna, danes za jutri.
- **Maja Leber, Conny Weber, Reinhard Willfort:** Inovativni pristop managementa dobaviteljske verige – ComVantage.
- **Matjaž Madžarac:** Informacijska podpora pri vodenju projektov v Telekomu Slovenije d. d.
- **Gordana Blažević:** Predstavitev 27. svetovnega kongresa IPMA v Dubrovniku.

Kot pove že naslov, je bil tretji tematski sklop Projekti, programi projektov in portfelji namenjen poročanju o uspešnih projektih, programih projektov, portfeljih na ravni podjetij in poslovnih sistemov, o nacionalnih projektih, mednarodnih projektih, projektih, podprtih s strani EU, domačih skladov itd. V tem sklopu smo imeli tri zanimive prispevke, in sicer predavanja **Uroša Kušarja** z naslovom Enostavni in kompleksni projekti v proizvodnem podjetju ter **dr. Iztoka Palčiča** z naslovom Analiza projektne načina dela v slovenskih proizvodnih podjetjih.

Najobsežnejši je bil četrti tematski sklop Primeri dobrih rešitev v projektne menedžmentu, ta je na forumih ZPM tradicionalno namenjen prenosu izkušenj med prakso in teorijo, med projekti v različnih panogah in okoljih, med menedžerji projektov, programov projektov in projektne portfeljev, vodji projektne pisarn in drugih vpletenih v projekte. Gre za sklop, v katerem prispevki praviloma obravnavajo dobro prakso projektne menedžmenta. Sklop je vključeval sedem zanimivih predstavitev. Med drugimi sta v tem sklopu predstavila **Špela Petraš** in **Sebastijan Gornjec** projekt mladih z naslovom Dan projektne managementa: razkrite sledi do uspešnih projektov.

Drugi dan foruma smo pričeli s tremi posebnimi predavanji. **Dr. Aljaž Stare** je predstavil Agilni projektne management – inovativen pristop k managementu projektov, **Aleš Štempihar** predavanje za tiste, ki poznajo kratico PMI z nekoliko provokativnim naslovom Projektne vodenje prihodnosti = PMI, svoje bogate izkušnje pa nam je predstavil **Martin Jezeršek** iz Akademije Jezeršek. Predstavitev prispevkov udeležencev po sklopih lahko najdete na spletni strani foruma: <http://www.zpm-forum.si/page/4Urnik.aspx>.

In da ne pozabimo na mednarodni odziv dogodka. V pregledu ste lahko opazili med nastopajočimi nekaj udeležencev, naših sosedov, ki so popestrili program. V širšem okviru Izzivov so nas obiskali tudi gostje iz Avstrijske Koroške in iz Furlanije Julijske krajine, v okviru Projektne foruma pa je drugi dan potekala še okrogla miza v angleškem jeziku ob prisotnosti predstavnikov IPMA in ICEC na temo oblikovanja vizije poklicev projektne menedžer in stroškovni inženir pod vodstvom **prof. dr. Braneta Semoliča**. Osrednja osebnost dogodka je bil **Klaus Pannenbäcker**, nekdanji predsednik IPME, ki je podal uvodno razmišljanje o tematiki, pridružil pa naj bi se nam prek skypa tudi direktor 2. regije ICEC **Gianluca di Castri**, a je tehnika žal zatajila. Kljub temu je bila razprava zanimiva.

Mreženje je lahko formalno ali neformalno. Slednje je pogosto mnogo bolj koristno za posel, kot so stroga formalna povezovanja. Tudi na Projektne forumu radi poskrbimo, da se udeleženci spoznajo in mrežijo. To najlažje storimo z izbranim družabnim programom. Ob koncu prvega dne smo se odpeljali na vodeni ogled Ljubljanskega gradu, nato pa na slavnostno večerjo. Več informacij o dogodku najdete na spletni strani Projektne foruma 2013: <http://www.zpm-forum.si>.

Ob koncu še enkrat zahvala vsem udeležencem, ki so nas obiskali, nekateri so tudi predstavili svoje prispevke. Hvala vsem, ki ste pomagali pri organizaciji foruma in se vidimo prihodnje leto v Ljubljani ali pa morda v Goriških Brdih. Še zbiramo predloge. Pokličite nas!

# MLADI PROJEKTNI MANAGERJI

## 11. Dan projektnega managementa: razkrite sledi do uspešnih projektov

Špela Petraš

Letošnja zgodba Dneva projektnega managementa se je začela na enem izmed prvih sestankov MPM LJ. Našla se nas je ekipa dvanajstih entuziastov, ki smo iz 11. DPM želeli potegniti nekaj več in pripraviti res izvrstno prireditev. V teh kriznih časih smo želeli pokazati tudi pozitivno plat, namreč da je s trdim in dobrim delom, kakovostnimi idejami in pravimi ljudmi mogoče nasprotovati krizi ter pripraviti odlične in uspešne projekte, kar smo videli tudi na slovenskem poslovnem prostoru. »Na sledi uspeha« je tako postala naša šestmesečna rdeča nit za celoten projekt.



Slika 1: Plakat DPM 2013 (vir: Arhiv slik Dan projektnega managementa)

Šest mesecev je izjemno hitro minilo in 24. april je bil pred vrati. Dogodek je otvoril takratni predsednik sekcije, Sebastjan Gornjec, zbrane pa so nagovorili še: naš mentor, doc. dr. Aljaž Stare, prodekanja Ekonomske fakultete, red. prof. dr. Mojca Indihar Štemberger, kasneje pa tudi predsednik Združenja za projektne management, mag. Andrej Kerin. Po jutranji debati o učinkovitih projektnehih timih so se predstavili različni slovenski projekti, ki so jim skupni dober projektnehi načrt, še boljši menedžment in uspešni pristopi k realizaciji.

Poseben potencial v slovenskem turizmu kaže 50 milijonov evrov vreden projekt **Smučičše 2864**, ki za Bohinjsko Bistrico ne pomeni le turističnega preskoka, ampak ima velik pomen tudi za zaposlovanje domačinov, saj bo z dokončanim projektom lahko zaposlenih kar 87 % ljudi iz lokalnega okolja. Vendar pa ni vse tako rožnato, saj dolgotrajni zakonodajni oziroma birokratski postopki zavirajo nadaljnji razvoj in dokončanje projekta. Z enakim problemom se srečujejo tudi v filmski industriji, saj so v Vertigo Emotionfilmu za dva filma **Gremo mi po svoje** skupaj potrebovali kar 10 let, da so ju lahko posneli. Odličen in izjemno koristen projekt za študente že leta pripravljajo na Fakulteti za strojništvo, kjer študentje tekmujejo s **Formulo Student** z drugimi fakultetami iz tujine – od projektnega načrtovanja, konstrukcije, poslovne taktike, tehnične odličnosti ter do same vožnje, pospeškov, vzdržljivosti in hitrosti formule. S formulo tekmujejo tudi po najbolj znanih dirkališčih F1, kot so Silverstone, Redbull ring in Hockenheim, ter dosegajo odlične rezultate. Izvrstnih projektov tako profitnih kot tudi neprofitnih organizacij pa ne manjka niti na področju kulinarike. **S Project** je dober primer socialnega podjetništva, ki z inovativnimi podjetniškimi idejami pridobiva sredstva, s katerimi nato izšola kuharske mojstre v svoji S akademiji. V podjetju **Jezeršek** pa med drugim pripravljajo kratke kuharske tečaje (Akademija Jezeršek), pri čemer skušajo s svojimi drugačnimi, inovativnimi pristopi slediti trendom v svetu, a hkrati ostajati drugačni kot ostali.



Slika 2: Udeleženci na DPM 2013 (vir: Arhiv slik Dan projektnega managementa)

Na okrogli mizi, kot zadnjem dejanju konference (pred tem se je odvila še delavnica o ustvarjalnosti), je za dobro vzdušje poskrbel karizmatični Peter Frankl (lastnik in odgovorni urednik časnika Finance), ki je s predstavniki podjetij **Hella Saturnus Slovenija**, **Litostroj Power**, **Tushek Supercars** in **NEC Cerknica** razpravljal o njihovih pogledih na projektne menedžment, o poslovanju njihovih podjetij. Govorili so tudi o sodelovanju z različnimi državami in o razlikah v kulturi teh držav.

Na dan dogodka smo tako uživali ob pogledu na zadovoljne in novih znanj željne obraze udeležencev, ki so z zanimanjem poslušali zgodbe, anekdote in projekte govorcev. Slišali smo nemalo pohval, predlogov za sodelovanje in drugih lepih besed, ki so poplačali šestmesečno usklajevanje, načrtovanje in neprespene noči ter so nam dali energijo in motivacijo za prihodnje projekte. Ob tej priložnosti se zahvaljujemo našemu mentorju doc. dr. Aljažu Staretu za njegove koristne nasvete in pomoč, prav tako pa gre zahvala celotni ekipi DPM 2013 in seveda vsakemu članu projektnega tima posebej. Torej – Anja, Dašo, Emina, Eva, Gorazd, Katja, Melita, Nataša, Primož, Slobodan, Špela M. in Špela P., hvala vam!

### Na Primorsko po projektne izkušnje

Tradicionalna celodnevna strokovna ekskurzija, v sodelovanju z Ekonomsko fakulteto v Ljubljani, je letos potekala na Primorskem. 19 projektne menedžerjev se je 23. maja ob 8. uri zjutraj z avtobusom odpravilo proti Ajdovščini. Pot z avtobusom je bila eden izmed zabavnejših delov ekskurzije, saj so se na njem sklepala nova poznanstva, odvijali so se zanimivi pogovori, tako poslovni/študijski kot zasebni, predvsem pa ni manjkalo dobre volje udeležencev. Slednji smo na ekskurziji pridobili (kot na večini projektov MPM) nova znanja o projektne menedžmentu v praksi na različnih področjih – gradbenem, kulinaricnem, vinarskem in pivovarskem.

Najprej smo obiskali **Petrič d. o. o.**, ki se ukvarja z zaključnimi gradbenimi deli, kot so cestne varnostne, protihrupne in protivetrne ograje ter suhomontažna gradnja. Sprejel nas je direktor podjetja Zmago Petrič, ki nas je popeljal v svet gradbeništva – lovljenje razpisov in rokov, usklajevanja, načrtovanje podrobnosti ter drugih izzivov projektne menedžmenta v spremenljivem prostoru gradbenih del.



Slika 3: Petrič d. o. o. – MPM preizkuša nove linije klopi za park in mesta (vir: Arhiv slik s strokovne ekskurzije)



Pred kosilom smo se ustavili v **Pivovarni Pelicon**, kjer sta nas sprejela nasmejana Matej Pelicon in Anita Lozar, ustanovitelja pivovarne. Gre za start up podjetje treh mladih, ambicioznih ljudi, ki odpirajo obrtno pivovarno. Ta bo varila piva vrste ale različnih stilov in širila zavest o kulturi pitja piva na Primorskem. Pivo so na trg poslali na začetku leta 2013, za predstavitev njihove zgodbe pa so si izbrali Slovencem malo manj znani Kickstarter.

Nato smo obiskali restavracijo Dama, kjer smo se najprej okrepčali s kosilom, ki smo ga že nestrpno pričakovali. Po kosilu so nas pričakali Ana Strnad, direktorica **S Project-a**, Eva Zupan, vodja S Akademie, in Matevž Slokar, idejni vodja S Project-a. Podrobneje so nam predstavili svoj projekt socialnega podjetništva, ki je usmerjen na ranljive skupine mladih med 18. in 25. letom starosti, ki so predčasno opustili izobraževanje ali po šolanju niso dobili dela. Namen njihovega delovanja je izobraževanje in razvoj mladih iz socialno ogroženega okolja, njihova motivacija ter iskanje zaposlitve. Ogledali smo si tudi njihove prostore, kjer se odvija socialno podjetništvo in poslušali različne zgodbe uspešnih projektov ter projektov, ki jih načrtujejo v prihodnosti. Morda bomo del teh tudi MPM-ovci. A več o tem kdaj drugič.

Na poti domov smo si iz avtobusa ogledali mesto Vipava, ki je znano po vinogradih in odličnih vinih, zato smo se seveda ustavili še na degustaciji vin v **Vinoteki Vipava**. Pričakala nas je prijazna Maja Hladnik iz TIC Vipava, ki nam je predstavila kulturo pitja, poizkusili smo različne vrste vin, nekateri tudi malce preveč. Nekaj po osemnajsti uri uro smo se odpravili proti Ljubljani, utrujeni, a polni novih znanj, nasvetov iz prakse in poznanstev. Tisti, ki se letos ekskurzije niste mogli udeležiti, ste lepo vabljeni, da se nam pridružite prihodnje leto.

#### **Viri in literatura**

- Mladi projektni managerji (2013). Arhiv slik Dan projektnega managementa.
- Mladi projektni managerji (2013). Arhiv slik s strokovne ekskurzije.

# MLADI PROJEKTNI MANAGERJI

## Projekt: Projektni dnevi EPF 2013

Rok Tkavc

**Ime projekta:** Projektni dnevi EPF 2013

**Tema projekta:** Projekti in strategije za svetlejšo prihodnost

**Datum dogodka:** 16. april 2013

**Kraj in prostor:** Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, predavalnica PA

**Naročnik projekta:** Inštitut za projektni management in sekcija mladih projektних managerjev

**Organizator projekta:** Smer Strateški in projektni management EPF

**Vodja projekta:** Rok Tkavc

### Predstavitev dogodka

Mladi projektni managerji smo v sodelovanju z Inštitutom za projektni management Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor ter pod okriljem Slovenskega združenja za projektni management v letu 2013 organizirali tokrat že četrte **Projektne dneve Ekonomsko-poslovne fakultete Maribor** (*Projektni dnevi EPF 2013*).

S *Projektnimi dnevi EPF 2013* smo želeli prispevati k vzpostavljanju močnejših vezi med študenti, podjetji in fakulteto/univerzo. Tako smo s tem dogodkom podjetja, gospodarstvo in širše okolje (ponovno) opozorili, da smo študentje vedoželjni ter ambiciozni in sposobni sodelovanja oziroma izvajanja različnih vrst projektov. Kot takšni smo se želeli predstaviti kot alternativni in neobremenjen vir, ki je podjetjem in drugim na voljo za (pomoč ali samostojno) pripravo ter sodelovanje pri izvajanju realnih projektov in novih strategij, kot je to pogosta praksa v drugih, gospodarsko razvitih državah. Hkrati smo želeli, da študentje »iz prve roke« od predstavnikov podjetij spoznavamo in se učimo, kako pripraviti in voditi projekte v praksi, in da spoznavamo izkušnje drugih. Pomemben namen *Projektnih dni EPF 2013* pa je bil tudi zagotoviti prostor oziroma forum, kjer si izkušeni projektni menedžerji in drugi predstavniki podjetij ter priznani raziskovalci projektno-strateškega menedžmenta izmenjujejo bogato znanje, izkušnje in razmišljanja o prihodnjih načrtih ... Slednje pa si študentje še posebej želimo slišati, saj tako ne spoznavamo samo lastnosti poslovnih okolij preteklosti in sedanjosti, pač pa tudi prihodnosti, v katerih bomo kmalu pomembni akterji, in se na to vlogo tako ustrezneje pripravimo.



Projektne dnevi EPF 2013 so potekali v torek, 16. aprila 2013, s tematskim naslovom »NAJ NENORMALNO PONOVO POSTANE NORMALNO«, »Projekti in strategije za svetlejšo prihodnost«.

Osrednja misel tokratnih projektne dni je bila povezana z aktualno globalno finančno in poslovno problematiko. Lahko bi sicer (zanimivo) razpredali o preteklih projektih, ki so privedli do sedanjega stanja, vendar pa je bila tematika bolj usmerjena v iskanje odgovorov na vprašanja, kako projekte in strategije razumeti in obvladovati v prihodnje, katerim projektom dati prednost, kako sodelovati pri projektih in podobno. Vse v smeri zagotavljanja ponovnega vzpona, vendar ne samo gospodarstva, pač pa celotne družbe!

V sklopu tematike smo tudi izbrali govorce za dogodek, saj so bili le-ti v večini predstavniki mlajše generacije menedžerjev oz. ljudi s kulturnega ter športnega področja. S tem smo želeli obiskovalcem predstaviti novo miselnost v zvezi z izvajanjem strategij in projektov ter opozoriti, da lahko novi rod ljudi le prinese svetlejšo prihodnost Sloveniji in svetu.

Govorci so bili razdeljeni v tri skupine, in sicer na gospodarstvenike, kulturnike in ljudi iz sveta športa. Dogodek je povezoval Bor Greiner (radio City). Na področju gospodarstva in hkrati športa se nam je sprva predstavil Matej Avanzo (namestnik generalnega sekretarja KZS ter direktor reprezentanc in marketinga), ki je odlično predstavil pomen največji aktualnega projekta v Sloveniji - EuroBasket. Sledila je prva okrogla miza, na kateri je nova generacija uspešnih menedžerjev razmišljala o priložnostih za normalizacijo v Sloveniji. Pri tej okrogli mizi so sodelovali: Katja Šeruga (odgovorna urednica časnika Večer), Boštjan Gorjup (Mladi menedžer leta 2012 ter direktor gospodarjenja v BSH) ter Kristina Kočet (direktorica uspešno rastočega podjetja Tiko Pro). Govorci so se strinjali, da bi bilo potrebno v Sloveniji marsikaj spremeniti, če želimo ponovno doseči normalizacijo oz. da bi nenormalno ponovno postalo normalno.

Po zaključku okrogle mize, je na predavateljski oder stopil izjemno uspešen menedžer nove generacije, Andrej Božič (direktor Steklarne Hrastnik ter prejemnik posebne nagrade za zgledno prestrukturiranje podjetja), ki je predstavil strategije in projekte za uspešno prestrukturiranje podjetja ter prikazal, na kakšen način je njemu in njegovim sodelavcem uspelo rešiti Steklarno Hrastnik in jo dvigniti na evropski nivo. Kot zadnji samostojni govorci se nam je predstavil Andrej Bauman (direktor roketnega kluba Maribor Branik), ki je predstavil uspešno reševanje nekega športnega kolektiva, ki ga je rešil propada, in danes posluje v zelenih številkah.

Za zaključke Projektne dni EPF 2013 pa je sledila še druga okrogla miza, na kateri so sodelovali govorce s področja kulture in glasbe, tematika pa je bila nadvse privlačna, saj lahko rečemo, da je tudi kultura »business« oz. projekt. V zelo zanimivi debati so se nam predstavili Tone Partljič (slovenski pisatelj), Roman Didovič (pomočnik programskega direktorja za analize EPK 2012) ter EMKEJ (mariborski reper).



**In še izjave govorcev o dogodku:****Matej Avanzo (namestnik generalnega sekretarja KZS, direktor članskih reprezentanc in marketinga):**

»Sem zelo počaščen, da sem bil povabljen na ta dogodek. To je vedno pozitivno, če se naberejo znanja z različnih področij. Predvsem model definicije, kaj je in kaj ni normalno, ker smo v Sloveniji v nekem krču, kjer je res nenormalno postalo normalno in je treba to definicijo obrniti na glavo ter z dobrimi idejami preseči vse naše zadržke, ki so se nabrali v teh 20-ih letih samostojnosti. S tega stališča je to super projekt, ki pokaže, da je to možno. Delovati moramo po nekih moralnih principih in z neko logiko, z idejami priti do dobička, ki ga vsi iščemo, pa naj bo ta finančni ali pa osebnostni«.

**Katja Šeruga (odgovorna urednica časnika Večer):**

»Zdi se mi, da je za študente prav, da jim daste možnost in s tem dobijo stik z ljudmi, ki delajo v realnem okolju. Projekt se mi zdi zelo dober in se mi zdi, da je dodana vrednost«.

**Boštjan Gorjup (Mladi manager leta 2012 ter direktor gospodarjenja v BSH):**

»Zelo važno je, da v času študija človek spozna tudi realno poslovno okolje s pomočjo sodelovanja s podjetji, izmenjavo mnenj, to kar je bilo tudi danes na projektnih dnevih. Tudi pri izpeljavi tega projekta študentje pridobivajo praktična znanja in v pravilni kombinaciji s teorijo lahko pride do zelo dobrih diplomantov. Takšen model je dobra zadeva in tudi naše podjetje vsako leto s te fakultete najde projektne menedžerje, ki potem pri nas izpeljejo manjše projekte«.

**Kristina Kočet (direktorica podjetja Tiko Pro):**

»Meni je bilo super zaradi tega, da študentje vidijo tudi praktični del, kako v podjetjih vse poteka, da dobijo občutek. Bilo bi tudi fino, da bi si študentje ogledali podjetja«.

**Andrej Božič (direktor podjetja Steklarna Hrastnik ter dobitnik posebnega priznanja za zgledno prestrukturiranje podjetja):**

»Takšne dogodke zelo pozdravljam. Ko sem bil študent, smo imeli veliko premalo stika s prakso. Na fakultetah so določeni modeli in akademska znanja, ampak stik, in kako to deluje v praksi je nekaj drugega, zato so tudi takšni dogodki primerni za to.

**Andrej Bauman (direktor RK Maribor Branik):**

»Menim, da so to stvari, ki so za študente izjemnega pomena. Srečevanje z ljudmi, ki v praksi delujejo, študentje dobijo pogled v to, kaj v praksi lahko uporabijo, tako da so ti projektni dnevi koristni. Vsekakor morajo študenti sami stremeti k temu, da se dodatno izobražujejo in povezujejo, da iščejo priložnosti in hodijo po svetu z odprtimi očmi«.

**EMKEJ (mariborski rapper):**

»Zdi se mi super, da lahko mladi na nek način slišijo in vidijo, kaj delajo tisti, ki so uspešni. Super se mi zdi, da mladi delate te stvari, torej da približate prakso teoriji«.

**Tone Partljič (slovenski pisatelj):**

»Zdi se mi, da sem bil danes drugič povabljen s strani študentov. Ne bi rad iz tega zdaj delal drame, saj imam vendar 70 let, vi ste mladi ste sredi zaleta, ne vem, kaj vam lahko mi stari rockerji iz politike in kulture rečemo. To ni vaša obvezna dejavnost, da organizirate projektne dneve in me že to preseneča, da toliko študentov tu sedi in posluša. Tema je bila kar izzivalna. Prišel sem branit ustvarjalnost, za katero se mi zdi, da je daleč od pozornosti mnogih ljudi. Vesel sem, kar sem danes videl; namreč, da se mladi izobraženi ljudje zanimajo za kulturo«.

**Roman Didovič (pomočnik programskega direktorja za analize Evropske prestolnice kulture 2012):**


»To je zelo pozitivno zaradi tega, da mladi vidijo zeleno luč in vidijo, da se tudi da kaj narediti. Ni vse tako slabo za mlade, kot zadnje čase poslušajo. V nekih praksah, takih in drugačnih, se lahko individualno odločajo za projekte, eni so del nekega projekta, ampak absolutno se da. Potrebno je imeti dobro idejo, predvsem pa zraven ideje tudi vztrajnost. Menim, da je skrivnost tudi v organizaciji«.


Več o Projektnih dnevih EPF 2013 si lahko preberete na spletni strani:

[www.projektni-dnevi.com](http://www.projektni-dnevi.com)

# DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Iztok Palčič

	<p><b>27. IPMA Svetovni kongres</b></p> <p>Datum: 30. september – 3. oktober 2013                  Lokacija: Dubrovnik, Hrvaška                  Več informacij: <a href="http://www.ipma2013.hr">http:// www.ipma2013.hr</a></p>
---	---

	<p><b>PM Forum 2013</b></p> <p>Datum: 29. – 30. oktober 2013                  Lokacija: Nuremberg, Nemčija                  Več informacij: <a href="http://www.pm-forum.de">http://www.pm-forum.de</a></p>
--	---

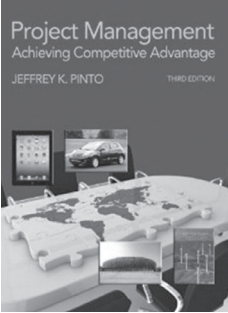
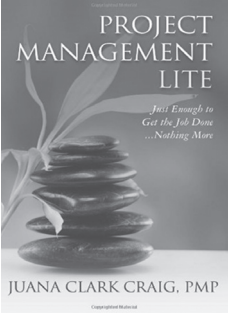
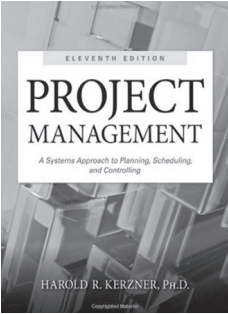
	<p><b>PMI® Global Congress 2013—North America</b></p> <p>Datum: 26. – 29. oktober 2013                  Lokacija: New Orleans, Louisiana, ZDA                  Več informacij: <a href="http://www.pmi.org/Professional-Development/Congress-PMI-Global-Congresses.aspx">http://www.pmi.org/Professional-Development/Congress-PMI-Global-Congresses.aspx</a></p>
---	--

	<p><b>ProMAC 2013 Conference</b></p> <p>Datum: 6. – 9. november 2013                  Lokacija: Hanoi, Vietnam                  Več informacij: <a href="http://spm-hq.jp/promac/2013">http://spm-hq.jp/promac/2013</a></p>
---	---

# KNJIŽNE NOVOSTI

Iztok Palčič

## Predstavitev 3 knjig s področja projektnega menedžmenta

	<p style="text-align: center;">Jeffrey Pinto</p> <p style="text-align: center;"><b>Project Management: Achieving Competitive Advantage, 3/E</b> Leto izida in založnik: 2012, Prentice Hall, ZDA</p> <p>Knjiga je nadaljevanje zelo uspešne 2. izdaje iz leta 2006. Predstavlja temelje projektnega menedžmenta z zelo raznolikim spektrom aplikacij v poslovni praksi. Napisana je tako, da omogoča boljše sprejemanje odločitev pri menedžmentu projektov. Ker je razumevanje projektnega menedžmenta eden izmed temeljev poslovanja podjetij v različnih industrijah, knjiga naslavlja projektni menedžment v različnih organizacijah, tako zasebnih, kot javnih. Knjigo ponovno priporočamo predvsem tistim, ki bi radi spoznali čare projektnega menedžmenta in se šele podajajo v svet projektov. Avtor je vključil tudi veliko posodobljenih praktičnih primerov, ki pomagajo pri razlagi tematike, pohvaliti pa je treba tudi zelo enostaven in razumljiv jezik. Praktični primeri so pripravljani v okolju MS Project 2010.</p>
	<p style="text-align: center;">Juana Clark Craig</p> <p style="text-align: center;"><b>Project Management Lite: Just Enough to Get the Job Done...Nothing More</b> Leto izida in založnik: 2012, CreateSpace Independent Publishing Platform</p> <p>Težko bi rekli, da je primanjkljaj knjig s področja projektnega menedžmenta, dejstvo pa je, da je mnogo njih precej obsežnih in težko berljivih. Juana Clark Craig je zato pripravila vodič po projektne menedžmentu, ki je enostaven za uporabo in nas uči prvine projektnega menedžmenta korak po koraku. Knjiga je primerna za začetnike, ki ne vedo točno, kako bi se lotili projekta. Vsebuje nekoliko manj teorije in se bolj osredotoča na praktične primere. Avtorica ima 25 let izkušenj s področja projektnega menedžmenta, ki jih je pridobila z delom v podjetjih s seznama Fortune 500. V knjigi se osredotoči na minimalistični pristop k menedžmentu projektov brez tradicionalnih tehnik, ki se pogosto ne obnesejo v praksi. Knjiga je trenutno ena večjih uspešnic s področja projektnega menedžmenta v svetu.</p>
	<p style="text-align: center;">Harold D. Kerzner</p> <p style="text-align: center;"><b>Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 11/E</b> Leto izida in založnik: 2012, Wiley</p> <p>Kerznerjeva knjiga spada med največje klasike s področja projektnega menedžmenta (nekateri ji pravijo biblija projektnega menedžmenta), saj je še zmeraj najbolj prodajana knjiga tako za strokovnjake, kot za študente. O tem priča tudi rekordna, 11. izdaja knjige. Knjiga ohranja strukturo predhodnih izdaj, vsebinsko pa se približuje PMI-jevi Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Pričujoča izdaja vključuje nove vsebine s področja merjenja vračila investicije v projektne menedžment, vrednosti za organizacijo in za naročnike ipd. Obsežna študija primera »Iridium projekt« je še zmeraj prisotna in vključuje vse vidike projektnega menedžmenta. Zraven tega 11. izdaja knjige vključuje ducat popolnoma novih oziroma prenovljenih vsebin s področja podpore procesom, vrst zaključka projekta, sponzorstva projektov, kulture, timskega dela ter zaupanja, upravljanja projektov, poslovne inteligence ipd. Vključuje 25 študij primera iz različnih okolij, pri čemer je bil avtor knjige udeležen pri večini njih.</p>

## STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM &amp; PMJ

## Seznam člankov iz znanstveno-strokovnih revij

Iztok Palčič

Objavljamo imena avtorjev ter njihovih prispevkov v dveh svetovno najboljših revijah s področja projektnega menedžmenta *International Journal of Project Management (IJPM)* in *Project Management Journal (PMJ)*.

**International Journal of Project Management 5/2013**

Avtorji	Naslov prispevka
Sanna Mutka, Pertti Aaltonen	Making Project History: Revisiting the Past, Creating the Future
Gilles Garel	A history of project management models: From pre-models to the standard models
Stephen B. Johnson	Technical and institutional factors in the emergence of project management
Mark Hughes	The Victorian London sanitation projects and the sanitation of projects
Nick Marshall, Mike Bresnen	Tunnel vision? Brunel's Thames Tunnel and project narratives
Howard E. McCurdy	Learning from history: Low-cost project innovation in the U.S. National Aeronautics and Space Administration
Magnus Hellström, Inkeri Ruuska, Kim Wikström, Daniel Jäfs	Project governance and path creation in the early stages of Finnish nuclear power projects
Graham M. Winch	Escalation in major projects: Lessons from the Channel Fixed Link
Roland Levering, Rik Ligthart, Niels Noorderhaven, Leon Oerlemans	Continuity and change in interorganizational project practices: The Dutch shipbuilding industry, 1950–2010
Feng Zhang, Jian Zuo, George Zillante	Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers
Bent Flyvbjerg	Quality control and due diligence in project management: Getting decisions right by taking the outside view
Yingying Qu, Sai On Cheung	Experimental evaluation of logrolling as an effective mediating tactic in construction project management

**International Journal of Project Management 6/2013**

Avtorji	Naslov prispevka
Hans Georg Gemünden, Martina Huemann, Miia Martinsuo	Project management: A social innovation that is changing our world of thinking and acting
Miia Martinsuo	Project portfolio management in practice and in context
Catherine P. Killen	Evaluation of project interdependency visualizations through decision scenario experimentation
Juliane Teller, Alexander Kock	An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success
Claus Beringer, Daniel Jonas, Alexander Kock	Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success
Martin Voss, Alexander Kock	Impact of relationship value on project portfolio success — Investigating the moderating effects of portfolio characteristics and external turbulence
Timo Braun, Aristides I. Ferreira, Jörg Sydow	Martin Voss, Alexander Kock
Adesuwa Omorede, Sara Thorgren, Joakim Wincent	Obsessive passion, competence, and performance in a project management context
Karin Bredin, Jonas Söderlund	Project managers and career models: An exploratory comparative study
Farnad Nasirzadeh, Pouya Nojedehi	Dynamic modeling of labor productivity in construction projects

Wael Said Halawa, Assem M.K. Abdelalim, Ibrahim Abd Elrashed	Financial evaluation program for construction projects at the pre-investment phase in developing countries: A case study
Amirhossein Movahedian Attar, Mostafa Khanzadi, Shahin Dabirian, Elmira Kalhor	Forecasting contractor's deviation from the client objectives in prequalification model using support vector regression

### International Journal of Project Management 7/2013

Avtorji	Naslov prispevka
Blaize Horner Reich et al.	Developing better theory about project organizations
Raymond Young, Simon Poon	Top management support—almost always necessary and sometimes sufficient for success: Findings from a fuzzy set analysis
Lihong Zhang	Managing project changes: Case studies on stage iteration and functional interaction
David Bryde, Martí Broquetas, Jürgen Marc Volm	The project benefits of Building Information Modelling (BIM)
Masood Uzzafer	A contingency estimation model for software projects
Mohd Azrai Azman, Zulkiflee Abdul-Samad, Suraya Ismail	The accuracy of preliminary cost estimates in Public Works Department (PWD) of Peninsular Malaysia
Taryn Jane Bond-Barnard, Herman Steyn, Inger Fabris-Rotelli	The impact of a call centre on communication in a programme and its projects
Patrick Manu, Nii Ankrah, David Proverbs, Subashini Suresh	Mitigating the health and safety influence of subcontracting in construction: The approach of main contractors
Seokho Chi, Sangwon Han	Analyses of systems theory for construction accident prevention with specific reference to OSHA accident reports
Peter S.P. Wong, S.T. Thomas Ng, M. Shahidi	Towards understanding the contractor's response to carbon reduction policies in the construction projects
Chen-Yu Chang	A critical analysis of recent advances in the techniques for the evaluation of renewable energy projects

### Project Management Journal 3/2013

Avtorji	Naslov prispevka
Harri Ryyänen, Anne Jalkala and Risto T. Salminen	Supplier's Internal Communication Network During the Project Sales Process
Jyh-Bin Yang, Mei-Yi Chu and Kuei-Mei Huang	An Empirical Study of Schedule Delay Causes Based on Taiwan's Litigation Cases
Chia-Liang Hung and Jerome Chih-Lung Chou	Resource Commitment, Organizational Diversity, and Research Performance: A Case of the National Telecommunication Program in Taiwan
Pauli Alin, Josh Iorio and John E. Taylor	Digital Boundary Objects as Negotiation Facilitators: Spanning Boundaries in Virtual Engineering Project Networks
Vathsala Wickramasinghe and Suyama Liyanage	Effects of High Performance Work Practices on Job Performance in Project-Based Organizations
Yuval Cohen, Hana Ornoy and Baruch Keren	MBTI Personality Types of Project Managers and Their Success: A Field Survey

### Project Management Journal 4/2013

Avtorji	Naslov prispevka
Ibrahim Yitmen	Organizational Cultural Intelligence: A Competitive Capability for Strategic Alliances in the International Construction Industry (pages 5–25)
Ralf Müller, Erling S. Andersen, Øvind Kvalnes, Jingting Shao, Shankar Sankaran, J. Rodney Turner, Christopher Biesenthal, Derek Walker and Siegfried Gudergan	The Interrelationship of Governance, Trust, and Ethics in Temporary Organizations (pages 26–44)
Valerie Lundy and Pierre-Paul Morin	Project Leadership Influences Resistance to Change: The Case of the Canadian Public Service (pages 45–64)



Morten Jensen Oellgaard	The Performance of a Project Life Cycle Methodology in Practice (pages 65–83)
Sheng-Pao Shih, Ruey-Shiang Shaw, Ta-Yu Fu and Che-Pin Cheng	A Systematic Study of Change Management During CMMI Implementation: A Modified Activity Theory Perspective (pages 84–100)
Hongping Yuan	Critical Management Measures Contributing to Construction Waste Management: Evidence From Construction Projects in China (pages 101–112)



**Program EDUCA** je program usposabljanja in izobraževanja s področja projektnega menedžmenta. Je program seminarjev in delavnic s temami, ki jih potrebujejo ne samo projektni menedžerji, ampak tudi menedžerji, ki so zadolženi za razvoj svojih podjetij, organizacij, institucij, javnih zavodov, ter menedžerji, 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 menedžment.

**Program ZPM EDUCA** sestavljajo:

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

**Datume in opis vsebin najdete na spletnih straneh Agencije Poti ([www.agencija-poti.si](http://www.agencija-poti.si); Izobraževanja, ZPM - EDUCA 2013).**

#### OSNOVNI MODUL

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Priprava projekta – pot do uspešne in učinkovite izvedbe projekta	dr. Igor Vrečko	2 dni	Datum še ni znan
Načrtovanje in kontroliranje stroškov projekta	dr. Iztok Palčič	1 dan	Datum še ni znan
IPMA - Najboljša svetovna praksa obvladovanja projektov	mag. Dušan Gošnik	1 dan	Datum še ni znan
Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	mag. Matjaž Madžarac	2 dni	Datum še ni znan
Učinkovito vodenje, motiviranje in komuniciranje projektne managerja	Alenka Slabe	1 dan	Datum še ni znan

#### NADALJEVALNI MODUL

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Strateški management in projekti	dr. Anton Hauc	1 dan	26. 9. 2013
Projektne pisarna	dr. Aljaž Stare Neda Bogdanović Golić	1 dan	4. 10. 2013
Financiranje projektov	Aleš Hauc	1 dan	24. 10. 2013
Kako uspešno vpeljati projektni način dela v podjetja?	mag. Matjaž Madžarac	1 dan	17. 10. 2013

**APLIKATIVNI MODUL**

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Nepovratna sredstva EU - prijava projektov na razpise	mag. Damjan Struna	1 dan	Datum še ni znan
Management IT projektov	mag. Mitja Kovačič	1 dan	Datum še ni znan
Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. Peter Meža	1 dan	21. 11. 2013
Tehnologije Web 2.0 v poslovnem svetu – primer Podjetje 2.0 in Projektni management 2.0	dr. Tanja Arh, dr. Tomaž Klobučar	1 dan	28. 11. 2013

**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 EDUCA:****Slovensko združenje za projektni management**

Program ZPM EDUCA  
 Stegne 7, 1000 Ljubljana  
 E-pošta: [zpm-educa@zpm-si.com](mailto:zpm-educa@zpm-si.com)

**Slovensko združenje za projektni management**

**dr. Tanja Arh**, vodja programa EDUCA  
 Stegne 7, 1000 Ljubljana  
 E-pošta: [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si)

**PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:****Agencija POTI**

**ga. Brina Medvešček**  
 Stegne 7, 1000 Ljubljana  
 Tel.: 01/51-13-921; Faks: 01/ 51-90-247  
 E-pošta: [brina.medvescek@agencija-poti.si](mailto:brina.medvescek@agencija-poti.si)



Slovensko združenje za projektni management (ZPM) izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta – program IPMA SloCert. Gre za program, ki je akreditiran in verificiran s strani mednarodnega projektnega 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 narašča po vsem svetu. Baza vseh IPMA certificirancev je konec leta 2012 že prekoračila število 170.000, pri čemer je izrazit progresivni trend večanja v zadnjih nekaj letih.



Vabimo vas, da tudi Vi postanete IPMA certificiran projektni menedžer 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. Vsako leto izvedemo dva ciklusa certificiranja nove generacije kandidatov, tako da imajo kandidati dovolj pogosto priložnost, da se vključijo v certifikacijski postopek. Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certificiranju (<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 kmalu lahko 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 menedžer, 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 MENEDŽER!**

Da pa bi IPMA certifikacija tudi v Sloveniji dosegla prepoznavnost, kot jo ima npr. v Avstriji, Nemčiji, na Finskem ipd., Vas prosimo, da obvestite o možnostih IPMA certificiranja svoje kolege, znance, prijatelje in ostale, ki se ukvarjajo s projekti ali se bodo kmalu srečevali s projektne delom. V kolikor menite, da bi bilo smiselno v nekem okolju izvesti informacijsko ali promocijsko predstavitev programa IPMA SloCert, prosimo, da nas o tem obvestite (mail: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)) in bomo to tudi izvedli. Če sami potrebujete promocijski material za širitev informacije o programu SloCert, nas o tem obvestite. Torej, skupaj promovirajmo program IPMA SloCert in s tem skupaj povečujemo prepoznavnosti projektne dela v Sloveniji ter posledično večajmo lastno prepoznavnost!

## DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT:

**dr. Igor Vrečko**, direktor programa IPMA SloCert

e-pošta: [igor.vrecko@uni-mb.si](mailto:igor.vrecko@uni-mb.si)

GSM: +386 (31) 643 655

**Kristijan Pukšič**, mag. ekon. in posl. ved

e-pošta: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)

GSM: +386 (31) 813 054

**mag. Matjaž Madžarac**, sekretar ZPM

e-pošta: [slocert@zpm-si.com](mailto: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 menedžmenta.

## 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 menedžmenta.

## 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 menedžmenta.

## 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 menedžmenta.

## Informacije in povezave

Člani ZPM pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnoveše domače in mednarodne informacije s področja projektnega menedžmenta 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 menedžmenta.

## 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 obvezne ali kako drugače dogovorjene prakse), prirejajo srečanja in delavnice s projektnimi menedžerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva.

## 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 nižani 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.

**Prijavnice za članstvo v ZPM najdete na spletni strani ZPM: <http://sl.zpm-si.com/clanstvo/>.**

## KORPORATIVNI ČLANI ZPM

**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](http://www.smart-com.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](mailto:cvetka.zerajic@krka.si)  
Spletna stran [www.krka.si](http://www.krka.si)

**ESOTECH d.d.**

Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje  
Tel. 03/899-45-00  
Faks 01/899-45-03  
Spletna stran: [www.esotech.si](http://www.esotech.si)

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

Knezov štrardon 92, 1000 Ljubljana  
Tel. 01 42 04 380  
faks 01 42 04 383  
E-pošta: [info@numip.si](mailto:info@numip.si)  
Spletna stran: [www.numip.si](http://www.numip.si)

**Telekom Slovenije d. d.**

Cigaletova 15, SI-1000 Ljubljana  
Tel. 080 80 00  
Spletna stran: [www.telekom.si](http://www.telekom.si)

**Nova Ljubljanska Banka**

Trg republike 2, 1520 Ljubljana  
Tel: 01 476 39 00  
Fax: 01 252 25 00  
E-pošta: [info@nlb.si](mailto:info@nlb.si)  
Spletna stran: [www.nlb.si](http://www.nlb.si)

**Litostroj Power, d. o. o.**

Litostrojska 50, SI-1515 Ljubljana  
Tel. 01/58 24 100  
Faks 01/58 24 171  
E-pošta: [info@litostroj-ei.si](mailto:info@litostroj-ei.si)  
Spletna stran: [www.litostroj-ei.si/](http://www.litostroj-ei.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](mailto:info@eles.si)  
Spletna stran: [www.eles.si](http://www.eles.si)

**POŠTA SLOVENIJE d.o.o.**

Slomškov trg 10, SI-2000 Maribor  
Tel. 02/449 2000  
Fax 02/449 2111  
E-pošta: [info@posta.si](mailto:info@posta.si)  
Spletna stran: [www.posta.si](http://www.posta.si)

**NEC NOTRANJSKI EKOLOŠKI CENTER, CERKNICA**

Popkova ulica 4, 1380 Cerknica  
Tel. 00386 59 044 133  
Faks 00386 1 7096 260  
E-pošta [lili.mahne@siol.net](mailto:lili.mahne@siol.net)  
Spletna stran <http://www.nec-cerknica.si>



# 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, Iztoka Palčiča ([iztok.palcic@uni-mb.si](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si)) ali tehnično urednico, Tanjo Arh ([tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si)). Več o oblikah in pripravi oglasov, lahko najdete v **Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije**.

## SPLOŠNIPOGOJI OGLAŠEVANJA V REVJI 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 projektni management, Stegne 7, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat letno: v aprilu, septembru in decembru.

### 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: [iztok.palcic@uni-mb.si](mailto:iztok.palcic@uni-mb.si) ali [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat na leto: v aprilu, septembru in decembru. Materiale nam lahko posredujete tudi na CD-ju po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektni menedžment, 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]	490,00	250,00	250,00	200,00	200,00	150,00	150,00	990,00

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

# POVZETKI | ABSTRACTS

## Information Based Management of Projects in Gradia Company

Primož Rejec

Computer science thoroughly changed the way to do something in all aspects of life. In civil engineering in the field of planning, computer science has considerably made everyday work easier, decreased the amount of errors, lowered cost and sped up work. But in the field of operative civil engineering computer sciences are poorly represented. This article discusses information based management of projects in the building contractor Gradia. We were interested to know if using information technologies leads to more successful and efficient management of projects. In our research we focused on information based management of projects in the building contractor Gradia, where we analysed 23 building projects before we introduced information base management of projects and 25 building projects after we introduced information based management on projects. We wanted to find out which are the advantages that appear when correctly using information based management of projects and what are the differences between using the "classic" way of managing projects and using the information based way of managing projects. At the end of the article are some recommendations for practical usage of information based management of projects that are based on the carried out research and practical experience with the information based management of projects in the building constructor Gradia.

**Key words:** managing projects, operative civil engineering, information system, cost, quality

## Moderation in Project Management

Danilo Kozoderc

The article discusses about the use of moderation / facilitation in project management. First present s some of the key features of moderation and connect project management with moderation. The focus is made on those moderation methods which allows the integration of a large number of stakeholders insight into the whole challenge and deal with conflict areas. Dialogue is a way to talk in circles. It has no specific goal or desire specific results. People are talking only when feel the impulse, they recognize assumptions and take radical respect for others. That's what makes a successful deal with potential conflicts and a new perspective on a specific topic. Open space is moderation method which successfully includes 5 to 1000 people. The method builds on the commitment and responsibilities of the participants . It is suitable to face the complex challenges that affect many people. Theory U is a process that provides insight into the whole and how to serve the whole. It is also known as learning from the emerging future. Indeed, it is learning by doing, where we recognize

what the best will in the future need to be answered. The article presents also how and when to use each method in project management.

**Key words:** moderation, facilitation, Open Space Technology, co-creation, Theory U

## Agile Project Management

Marko Nemeč Pečjak

Agile way of project management was inspired by necessity, how any of project activities had to follow goals of customer as much as it was possible. This way is named "agile" because it is able quickly and efficiently to react on changes of customer's goals or needs. For that reason methodologies of agile project management were developed above all for IT projects. But today experiences of agile project management are known from other disciplines too. PM 2.0 (project management 2.0) has been known only a few years. But development of support of virtual projects is closely connect on new methodologies of project management – so on agility project management too. In this paper some definitions from agile project management shall be presented in connections with methodologies of IMA and also PMI. It will be also a challenge for relations between ZPM and Slovenian Association of agile project management. (Skram.si).

**Key words:** agile project management; project management 2.0