

## Projektni manager kot poklic

Mag. Aljaž Stare, Agencija POTI d.o.o., Ljubljana  
E-pošta: aljaz.stare@siol.net

### Povzetek

Slovensko združenje za projektni management je v lanskem letu začelo izvajati projekt standardizacije poklica projektnega managerja. Namen projekta je dvigniti usposobljenost slovenskih projektnih managerjev ter s tem izboljšati uspešnost izvedbe projektov, zvišati možnost financiranja projektov s strani EU, omogočiti možnost enakovrednega partnerstva SLO organizacij v mednarodnih projektih, omogočiti kariero na področju managementa projektov ter dvigniti zavedanje o pomembnosti uporabe metod in tehnik projektnega managementa. V okviru projekta smo v letošnjem letu v Standardno klasifikacijo poklicev vključili dva nivoja poklicev s področja projektnega managementa: vodja projekta in vodja projektne naloge. Plan in želja vseh pobudnikov pa je, da se v naslednjem letu vključita tudi ostala dva nivoja: direktor projektov in projektni manager.

#### Ključne besede:

management, projekt, projektni management, poklic

### Management različno zahtevnih projektov

V svetu se izvajajo različno veliki (kompleksni) projekti, pri čemer imajo nosilci nalog projektnega managementa različne nazive, kar je tudi osnova za različne nivoje projektnega vodenja.

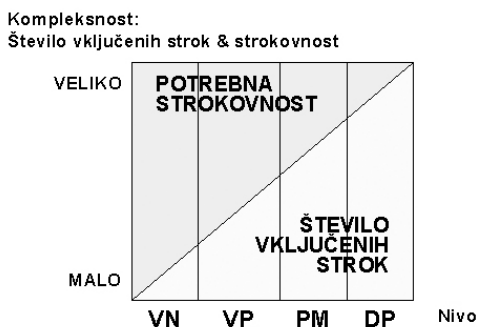
Kompleksen projekt mora zadovoljevati naslednje kriterije, in sicer:

- da je vsebinsko zahteven in ga je zato potrebno členiti na več vsebinsko logičnih zaključenih celot. za katere so zadolženi managerji, ki so podrejeni managerju projekta,
- uresničitev ciljev zahteva sodelovanje več organizacij ter
- da realizacija ciljev projekta zahteva sodelovanje več strok.

Enostavni projekti so vsi ostali projekti, ki ne zadostijo kriterijem kompleksnih projektov. Enostavni so predvsem iz organizacijskega in interdisciplinarnega vidika, kar pa ne pomeni, da niso lahko vsebinsko zahtevni.

Pobudniki poklica so si zaradi različno zahtevnih projektov in po vzoru mednarodnega certificiranja SloCert zastavili za cilj standardizirati štiri nivoje poklica:

- direktor projektov (na slikah označen z DP)
- projektni manager (PM)
- vodja projekta (VP)
- vodja projektne naloge (VN)



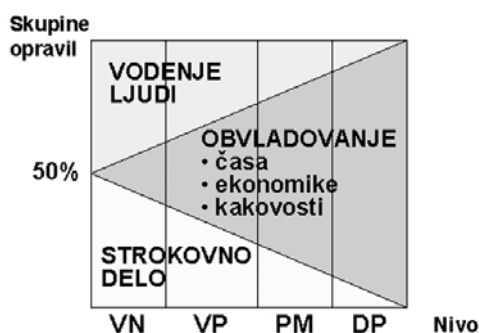
Slika1: Ravni glede na kompleksnost projekta

|                               | RAZVOJ IZDELKOV                 | GRADBENIŠTVO             | ORGANIZACIJA PRIREDITVE                       | UVAJANJE SPREMENB         |
|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|
| <b>VODJA PROJEKTNE NALOGE</b> | razvoj / sprememba dela izdelka | preračun statike objekta | tehnična podpora                              | analiza procesa           |
| <b>VODJA PROJEKTA</b>         | modifikacija izdelka            | obnova manjšega objekta  | organizacija seminarja                        | optimiranje podpornega    |
| <b>PROJEKTNI MANAGER</b>      | razvoj novega izdelka           | gradnja novega objekta   | organizacija kongresa                         | prenova nosilnega procesa |
| <b>DIREKTOR PROJEKTOV</b>     | vodenje razvojnega oddelka      | gradnja AC-odseka        | vodenje kongresne in izobraževalne dejavnosti | reinženiring podjetja     |

Tabela 2: Primeri različnih ravni

Projektni vodje / managerji morajo glede na različne nivoje projektov obvladovati različna orodja in veščine, pri čemer so dela razdeljena na tri glavna področja:

- Planiranje in kontroliranje časa, virov in stroškov, pri čemer pri človeških virih govorimo o planiranju razpoložljivosti in obremenitev ljudi
- Vodenje ljudi, kar vsebuje ustvarjanje delovne klime, motiviranje, komuniciranje, reševanje konfliktov - vse tisto, kar vpliva na to, da ljudje planirane ure dejansko posvetijo učinkovitemu delu na projektu
- Strokovno delo



Slika 3: Delež skupin opravil in spretnosti poklicani

**Vodja projektne naloge** naj bi bil usposobljen za vodenje podprojektov in projektnih nalog ter za strokovno pomoč vodjem enostavnih in managerjem zahtevnejših projektov. Njegova dela in naloge:

- Definira cilje projektne naloge (v sodelovanju s projektnim managerjem)
- Izdela plan izvedbe projektne naloge (v sodelovanju s projektnim managerjem in linijskim vodjem)
- Opredeli organizacijo, način sodelovanja in komuniciranje članov strokovnega tima ter hranjenje dokumentov
- Organizira izvedbo projektnih aktivnosti
- Vodi strokovni tim
- Izvaja projektne aktivnosti
- Kontrolira izvajanje projektne naloge
- Projektnemu managerju poroča o izvajanju projektne naloge

**Vodja projekta** naj bi bil usposobljen za vodenje enostavnih projektov, vodenje podprojektov in pomoč managerjem zahtevnejših projektov. Dela in naloge:

- V sodelovanju z naročnikom definira cilje projekta
- Izdela plan izvedbe projekta
- Opredeli organizacijo, način sodelovanja in komuniciranje članov projektnega tima ter hranjenje dokumentov
- Organizira izvedbo projektnih aktivnosti
- Vodi projektni tim
- Strokovno sodeluje pri izvedbi projektnih aktivnosti
- Kontrolira izvajanje projekta
- Nadzorniku ali direktorju projektov redno poroča o izvajanju projekta

**Projektni manager** naj bi bil usposobljen za management kompleksnih projektov. Dela in naloge:

- V sodelovanju z naročnikom definira cilje projekta
- V sodelovanju s strokovnimi nosilci (ožjim timom) izdelava plan izvedbe projekta
- Opredeli organizacijo, način sodelovanja in komuniciranje članov projektnega tima ter hranjenje dokumentov
- Organizira izvedbo projektnih aktivnosti
- Vodi projektni tim
- Kontrolira izvajanje projekta
- Nadzorniku ali direktorju projektov redno poroča o izvajanju projekta

**Direktor projektov** naj bi bil usposobljen za management programa projektov ter za upravljanje portfelja projektov. Dela in naloge:

- Z vodstvom podjetja uskladi namen in objektne cilje portfelja oz. programa projektov.
- Zagotavlja, da rezultati projekta nimajo negativnih učinkov na zdravje uporabnikov ali na okolje.
- Z najvišjim vodstvom uskladi namen in objektne cilje portfelja oz. programa projektov.
- Izdelava strateški in operativni plan portfelja oz. programa projektov.
- Opredeli organizacijo, način sodelovanja in komuniciranje članov projektnega tima ter hranjenje dokumentov.
- Organizira izvedbo projektov.
- Vodi tim managerjev projektov.
- Kontrolira izvajanje projektov.
- Vodstvu redno poroča o izvajanju projektov.

## Potrebe v Sloveniji

Slovenija nujno potrebuje sposobne in usposobljene projektne managerje, saj je prav projektni način dela tisti, ki omogoča podjetju nujno potrebne spremembe za konkurenčni boj na globalnem trgu. Tudi v okviru EU je vsako leto razpisanih veliko nepovratnih sredstev za izvedbo projektov, pri čemer je v večini razpisov poudarjeno, da mora imeti nosilec projekta certifikat o usposobljenosti.

Dolgoletna praksa, raziskave po tujih podjetjih in mnenja strokovnjakov s področja projektnega managementa v EU in Sloveniji kažejo, da morajo podjetja za dolgoročen obstoj imeti zaposlene ljudi, ki obvladujejo znanja in spretnosti projektnega managementa. Za potrebe po slovenskih podjetjih smo predpostavili, da bi za uspešno delovanje slovenska podjetja morala imeti usposobljene zaposlene različnih nivojev poklice (navedeno je minimalno število zaposlenih):

| Velikost podjetja      | Veliko | Srednje | Malo |
|------------------------|--------|---------|------|
| Direktor projektov     | 1      |         |      |
| Projektni manager      | 4      | 1       |      |
| Vodja projekta         | 8      | 4       | 1    |
| Vodja projektne naloge | 12     | 8       | 4    |

Po podatkih GZS (register podjetij) je bilo 17.12.04 registriranih naslednje število 880 velikih, 1.066 srednjih in 37.042 majhnih družb. Če upoštevamo zgornjo predpostavko o minimalnem številu potrebnih zaposlenih s ustreznimi poklici, potrebujemo za ustrezno konkurenčnost slovenskega gospodarstva naslednje število usposobljenih kadrov:

|                        |         |
|------------------------|---------|
| Direktor projektov     | 880     |
| Projektni manager      | 4586    |
| Vodja projekta         | 48,346  |
| Vodja projektne naloge | 167,256 |

Pri tem nismo upoštevali potreb s področja javne uprave (posamezno ministrstvo bi potrebovalo enako število kadrov kot veliko podjetje), zdravstva, fakultet, šol ipd.

V tem trenutku je v Sloveniji mednarodno certificiranih en direktor projektov, 61 projektnih managerjev, 8 vodij projektov in 21 vodij projektnih nalog. Pogoje za pridobitev poklica najnižjih dveh nivojev pa ima na podlagi izobrazbe (zaključna naloga s področja projektnega managementa) 39 vodij projektnih nalog in 18 vodij projektov.

## Kako do poklica

Kandidati, ki bi želeli pridobiti enega od poklicev s področja managementa projektov, bodo morali dokazati, da obvladujejo metode in tehnike projektnega managementa, pogoj za pristop k pridobitvi poklica pa je tudi stopnja pridobljene izobrazbe v kombinaciji z izkušnjami, ki so jih pridobili z izvajanjem projektov.

Kandidati za pridobitev poklica vodje projektne naloge bodo morali imeti splošno ali strokovno izobrazbo (V. stopnja) in najmanj 6 let izkušenj na področju vodenja projektov ali visoko poslovno šolo (VI. stopnja) in najmanj 3 leta izkušenj na področju vodenja projektov ali zaključen univerzitetni ali specialistični študij (VII. stopnja), pri čemer je kandidat opravil diplomsko / specialistični zaključno nalogo s področja projektnega managementa.

Kandidati za pridobitev poklica vodje projekta bodo morali imeti splošno ali strokovno izobrazbo (V. stopnja) in najmanj 10 let izkušenj na področju vodenja projektov ali visoko poslovno šolo (VI. stopnja) in najmanj 6 let izkušenj na področju vodenja projektov ali zaključen univerzitetni ali specialistični študij (VII. stopnja) in najmanj 3 leta izkušenj na področju vodenja projektov ali zaključen podiplomski študij (VIII. stopnja), pri čemer je kandidat opravil zaključno nalogo s področja projektnega managementa.

Kandidati za pridobitev poklica projektne managerja bodo morali imeti zaključen univerzitetni ali specialistični študij (VII. stopnja) in najmanj 6 let izkušenj s področja managementa projektov ali zaključen podiplomski študij (VIII. stopnja) in najmanj 3 leta izkušenj s področja managementa projektov.

Kandidati za pridobitev poklica direktorja projektov bodo morali imeti zaključen univerzitetni ali specialistični študij (VII. stopnja), 10 let izkušenj s področja managementa projektov ter 3 leta kot manager programa / direktor projektov ali zaključen podiplomski študij (VIII. stopnja), najmanj 6 leta izkušenj s področja managementa projektov ter 3 leta kot manager programa / direktor projektov. Pri tem mora imeti kandidat predhodno vsaj 3 leta pridobljeno nacionalno poklicno kvalifikacijo projektni manager ali mednarodni IPMA certifikat nivoja B.

| Izkušnje<br>v letih | Izobrazba |    |     |      |
|---------------------|-----------|----|-----|------|
|                     | V         | VI | VII | VIII |
| 10                  | VP        | VP | DP  | DP   |
| 6                   | VN        |    | PM  |      |
| 3                   |           | VN | VP  | PM   |
| 0                   |           |    | VN* | VP*  |

Slika 4: Začetni pogoji kandidatov

## Postopek certificiranja

Postopek pridobivanja poklica bo glede na želeni nivo poklica in glede na izkušnje kandidata vključeval od dva do štiri korake.

- usposabljanje (ni obvezno),
- izpit (znanja po SZPM®) - samo za nivo vodje projektne naloge,
- seminarska naloga,
- zagovor pred komisijo.

Po zakonu predhodno usposabljanje kandidatov ni obvezno, bodo pa kandidati morali pokazati poznavanje metod in tehnik projektne managementa na pismenem izpitu (vodja projektne naloge) oziroma na zagovoru seminarske naloge. Kandidati za vodjo ali managerja projektov morajo izdelati seminarsko nalogo, ki vključuje zagonski elaborat projekta, fazna poročila in poročilo o zaključku projekta. Kandidat za direktorja projektov mora izdelati seminarsko nalogo, ki vključuje strateški in operativni plan portfelja projektov, poslovnik managementa projektov v podjetju (organizaciji), fazna poročila in letno poročilo o portfelju projektov.

Seminarska naloga se lahko izdelajo med usposabljanjem.

## Komisija

Člani komisije morajo izpolnjevati naslednje pogoje:

- Vodja projektne naloge  
univerzitetna izobrazba, 10 let izkušenj na področju projektne managementa, od tega 5 kot manager projekta.
- Vodja projekta  
univerzitetna izobrazba, 12 let izkušenj na področju projektne managementa, od tega 8 kot manager projekta.
- Projektni manager  
magisterij, 15 let izkušenj na področju projektne managementa, od tega 10 kot manager projekta.
- Direktor projektov  
magisterij, 20 let izkušenj na področju projektne managementa, od tega 15 kot manager projekta.

V komisiji za posameznega kandidata ne more biti nekdo, ki je tega kandidata tudi usposabljal, lahko pa je član komisije na zagovoru drugih kandidatov. Na zagovoru naj bi bil prisoten tudi mentor priprave seminarske naloge v kolikor usposabljanje vključuje tudi izdelavo le-te.

## Projekt standardizacije poklica

Cilji projekta, ki se izvaja pod vodstvom ZPM in v katerem sodelujejo še ELES (pobudnik) in Center za poklicno izobraževanje (CPI), so:

- Uvrstitev štirih nivojev poklica s področja managementa projektov v Standardno klasifikacijo poklicev RS
- Vzpostavitev nacionalnega kataloga znanj na področju projektnega managementa
- Postavitev nacionalne komisije za preverjanje kandidatov
- Vzpostavitev centrov za usposabljanje kandidatov

Projektni tim je v aprilu 2005 zaključil s pripravo vse potrebne dokumentacije, ki je vključevala Utemeljitev pobude ter Poklicne standarde in Katalog standardnih znanj in spretnosti za vse štiri nivoje.

Predlog poklicev je sprejet, ko ga potrdi Svet za poklicno izobraževanje, pri čemer je le-ta pristojen za poklice do zahtevane VI. stopnje izobrazbe, zato bo moral zgornja dva nivoja za njim potrditi še Svet za visoko šolstvo. Ko so predlogi potrjeni s strani obeh svetov, se poklici vnesejo v Standardno klasifikacijo poklicev RS ter objavi razpis za pridobitev koncesije za usposabljanje kandidatov. Glede na to, da pričakujemo kakšen proceduralni zapletov na komisijah, je želja projektnega tima, da bo vsi štirje nivoji poklica potrjeni in vključeni v Standardno klasifikacijo poklicev do konca leta 2005.